

YAKIN DO U ÜN VERS TES BESYO  
YÖNET M PS KOLOJ S DERS NOTLARI

**Ki ilik**

**A. Genel Dü ünceler:**

Bireyler genel görünümleri ile oldu u kadar tutum ve davranı ları itibariyle de birbirlerinden farklılıklar gösterir. **Olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir.** Ki isel farklılıkların nedenleri çok çe itlidir. E er, sadece, aynı kültürü almı , aynı ailede ya amı ve aynı grupta i gören bireylerin davranı ları birbirlerinin aynı olsaydı, bu farklılıkların tek nedenini farklı çevresel ko ullara ba layabilirdik. **Ancak, her bireye kendine mahsus benlik ve özellik kazandıran önemli unsurları; alınan, e itim duygusal hayat, organik bile im ve çevre ko ulları olarak belirleyebiliriz.**

**B. Ki ilik Nedir ?**

Ki ilik, bireyin, kendi açısından, **fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir.** u halde, ki ilik insanın kendisine olup bitenleride erlemesi ve kendisine tatmin ve çıkar sa layacak bir duruma geçmeyi istemesidir. nsanın **ba kaları açısından ki ili i, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip** olmasıdır.

**a) Ki ili i Belirleyen Etkenler**

Ki ili i belirleyen etkenler genel olarak dört grup altında incelenebilir. Bunlar:

- aa) Kimseyi di erinden ayıran **dı görünüm.**
- bb) Bireyin faaliyet alanı ile ilgili olarak **rolü veya görevi**
- cc) Rol veya görev alan **bireyin zeka, enerji, arzu, ahlak v.b potansiyel yetenekleri.**
- dd) Ki inin içinde ya adı ı **toplumsal özellikler: toplumun ya am felsefesi, kültür seviyesi, ahlak anlayı ı ve buna benzer hususlar ki ilik üzerine ve dolayısıyla tutum ve davranı larına etki eder.**

Ki ililik, bu özellikler açısından incelendi inde, bir etkiler sürecinin ortaya koydu u tamlama, ba ka bir deyimle” benlik bütünle mesi olarak kar ımıza çıkar. Ki inin özelliklerini ortaya koyan hususların tümünün olu turdu u bir sistemdir. Birey sahip oldu u özellikleredayanarak, kendini ba kalarından ayırt eden ö eleri ortaya koyar. Ki ilikten söz etmek her insanın bir ve tek oldu unu belirtmektir.

**b) Ki ilik-Karakter ili kileri**

**Karakter, ço u kez insanın ki ili inde bulunan do u tan var olan ve çevrenin tesiri ile kuvvetli** olarak ortaya çıkan e ilimlerin tümüdür. Ki ili in ortaya çıkması için insanın ergin ya a gelmesi kendini tanıması, de erlemesi gerekirken, **karakter çocu un dünyaya gelmesiyle kendini belli eder.**

**Karakterin ki ilikte ekkül edene kadar onun dı nda ki ilik te ekkül ettikten onun içinde yer alan bir oldu unu söyleyebiliriz.** Do u tan kazanılan bazı karakteristik

özellikler, ören in; mizaç bireyin organik yapısı, yani sinirlerin, dokuların ve salgı bezlerinin olu um tarzları, huy (do u tan gelen psikolojik hazırlıklar, yani dikkat ve hafıza gücü, hayal gücü) ve zeka, bireyin ya amı süresince mevcut olan ki isel niteliklerdir.

### c) Ki ili in Ba lıca Özellikleri

aa) **Ki ilik do u tan var olan ve sonradan edinilen e ilimlerin bütününden meydana gelmi tir.**

bb) Ki ilik kazanılan **bu e ilimlerin düzenlenmesidir.**

cc) Her insanın ki isel özelli ini di erlerinden **ayırarak bir takım farklılıklar mevcuttur.** Yeryüzünde ki ilik kavramı **sayılamayacak tipi** içermektedir.

dd) **Ki ilik bireylerin e ilimleri çevreye uydurur.** Yani aynı birey farklı çevresel ko ullar altında farklı tutum ve davranı ların ortaya çıkmasına neden olan bir **sosyal uyum kavramı** olarak kar ımıza çıkmaktadır.

ee) Her ki ili in do u tan kazanılması **bir tek karakteri** vardır ve karakter ki ili in **vazgeçilmez** bir unsurudur.

Bu özellikleriyle ki ilik, bireyin kendisini tanıyarak çevresine uymasını belirleyen psikofizik bile kenlerin dinamik olarak düzenlenmesi sistemi veyahutta toplumsal ya am sürecinde edinilen alı kanlık ve davranı lar yapısıdır.

### **Ki isel Farklılıklar**

Her ki i, hayat görü ü bakımından, di erlerinden ayrılabilir. Yine onları harekete geçiren güdüler çe itlilik ve iddet bakımından farklılık gösterebilir. Ayrıca, insanlar birbirinden farklı amaçlara sahip olabildikleri gibi, aynı amaçlara sahip olan ki iler de kendilerini amaçlara ula tıracak yolların seçiminde farklı ekillerde hareket edebilirler. Bu nedenle, ki ileri güdülemek için kullanılan özendirme araçlarına gösterilen tepki insandan insana farklılıklar gösterir.

### **Toplumsal Gelenekler ve Ki isel Farklılıklar**

Bir toplum içinde büyümek daha do rusu, toplumsal çerçeve içinde sıkı ıp kalmak çok ızdıraplı bi eydir. Uyuma yönelmek isteyen ki inin karakterini büyük ölçüde di er insanların karakterleri etkileyecektir. Her seferinde ki i kendi öz karakterinden fedakarlıkta bulunmakla çok sıkıntı çekecektir, fakat ne var ki, insan sosyal ya ama alı mak zorunda olan bir varlıktır. Ki isel arzular, çok defa toplumsal geleneklerle çatı ma halinde bulunur.

Toplumsal gelenekler ki i bilincinin parçası haline gelince, bu çatı ma onu fedakarlıklarda bulunmaya itecek ve hatta onun içine i leyerek ki ili inin bir parçası haline gelecektir.

### **Ki isel farklılıkları Do uran Nedenler**

Kişisel farklılıklardaki birçok niteliklerin davranış ayrılıklarına neden oldukları bilinmekle beraber, biz bunlardan sadece örgütsel bakımdan önemli buldu umuz dördüne de inmekle yetinece iz.

- a) Olayların Gerçe ine Dayanma
- b) Giri im Ruhü
- c) Hırslı Olma
- d) Toplumculuk

### **Kişisel Farklılıkların Uygulamadaki Önemi**

- a) e devamlılık faktörü
- b) Verimlilik faktörü

## **Örgütlerde Gruplar ve Grupsal Farklılıklar**

### **1. Örgütlerde Gruplar**

#### **A. Grubun Tanımı :**

Bireyler gibi gruplar da yapıcı ve birleştirici nitelikleri olan fizik ve sosyal düzenlere sahip bulunan unsurlardır. Tıpkı bireyler gibi ya amlarını devam ettirme ve varlıklarını korumak için mücadele ederler. Bölünme, dağılıma ve yok olma gibi, ya ayan her canlının başına gelmesi kaçınılmaz olan tehlikelere karşı koyacak önlemleri alır ve ayrıca da kendi olanakları ile çevresel fırsatları değerlendirerek suretiyle büyüme ve gelişme u runda çaba harcarlar. Ancak, tıpkı canlılarda ve bireylerde olduğu gibi, baş edemedikleri tehlike ve sorunları olursa ya da sorunlarını kendi güç ve olanakları ile çözümleyemeyeceklerine inanıyorlarsa, grup için huzursuzluk, dengesizlik ve rahatsızlıklar da baş gösterecektir. Bunun sonunda grup bölünebilecek, parçalanabilecek, başka gruplarla birleşme veya kaynaşma yoluna gidecek ya da tamamen dağılıp ortadan kalkabilecektir.

Bu başlamda ya amları nitelikleri bakımından bir canlıdan, daha doğrusu bir insandan farklı **olmayan grubu, birbirleriyle etkileşimde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük veya büyük insan toplulukları olarak tanımlayabiliriz. Bu üç unsurun bir arada bulunmasıyla grup meydana gelecektir.** Bireylerin birbirleriyle etkileşimde bulunabilmesi için ortak sorun, konu veya amaçlarının olması gerekmektedir. Grubun oluştuğunda insanlar kendilerini bir grup olarak görmeli ve birbirlerinin farkında olmalıdır.

Grupların çalışması, onların biraraya gelmesini ve örgütlenmelerini sağlayan bazı özellikleri gerektirir. Bunlar, grup önderliği, otorite, rol, haberleşme ve sosyometrik yapı özellikleridir.

#### **B. Gruba Üye Olma ve Nedenleri :**

- Grup oluştuğunda, üyelerin sosyal toplantılardan, bir yerinde birlikte çalışmaktan, ulusal ya da uluslararası bir organizasyon veya görev dolayısıyla ortaya çıktığı gibi, rastlantılara bağlı olarak kendiliğinden meydana gelen gruplar da vardır. Bir grup üyesi ise, gruba katılmak için üyeden gelen istek ve baskı ile oluştuğu gibi

gruptaki eski üyelerin daveti ile de kazanılabilir. Ancak, bir ülkenin vatandaşı olmak bir dinin veya bir ulusun mensubu olmak hatta bir ailenin üyesi olmak o toplum veya grup içinde doğma ile kendiliğinden kazanılır.

- Gruba üye olma ve grupta kalma, bazı hizmetlerde bulunma, belirli bazı fonksiyonları yerine getirme ve grubun sorunlarını çözerek amaçlarına katkıda bulunma gibi bazı sorumlulukları da beraberinde getirir.
- Bunun yanında bir gruba üye olmak veya kabul edilmek ki iyi yalnızlık duygularından kurtarır bir grup içinde daha güçlü ve morali yerinde olarak çabalarını sürdürür ve ki isel güvenlik kazanır.
- Bireysel sorun ve amaçların çözümünde diğer üyelerin destek ve dayanışmalarından yararlanır.
- Bu halde grup üyesi insanı aynı zamanda prestij statüsü ve tanınma olanakları gibi sosyal değerler de kazandırabilir.
- İnsan sosyal nitelikte yaratılmış bir varlıktır. Başka insanları sevmek ve onlar tarafından sevilme için bir veya birden fazla gruba ait olmak isteyecektir. Böylece gruplar insana kendi duygularını açıklama ve başkalarına çeşitli yollarla haberleşme ve öğrenme ihtiyaçlarını tatmin edecektir.

### C. Grup Normları ve Oluşması :

Grup üyelerinin gerek grup içi bireysel faaliyetlerinde ve gerekse birbirleriyle ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarına normlar adını veriyoruz. Bu normların bir kısmı yazılı olarak meydana getirildiği gibi, yazılı veya biçimsel olarak meydana getirilmemiş bir kısım normlarda rastlanmaktadır.

- Normlar yazılı olsun veya olmasın grup üyelerinin tümü tarafından bilinir ve benimsenir.
- Grup normları grubun amaçlarına doğru faaliyette bulunmasında ve başarılarının artmasında yardımcı ve düzenleyici birer araçlardır.
- Normlar bir toplumda bireysel ve bireylerarası ilişkileri düzenleyen örf ve adetlere de benzetilebilir. Bunların zaman içinde değişmesi oldukça zordur.

Normları oluşması birdenbire olmaz, bazen çok uzun bir zaman alabilir. Normların meydana gelmesinde başlangıçta çoğu kez biçimsel olarak bir açıklama olmaktadır. Diğer bir deyimle ve örgütün tepe yöneticisi veya lideri bazı davranış kurallarını resmen ilan etmektedir. Daha sonra, bu normlardan bazılarının grup amacına uygunluğu, bu davranış kurallarına grup üyelerinin çoğunluğunun uyabilecek durumda olup olmamasına göre, ya o anda, ya da belirli uygulama süresinden sonra yönetici tarafından yazılı olarak ortadan kaldırılır veya resmen devam etmesine rağmen fiilen uyulmayan bir norm biçimine gelebilir.

- Bu arada uygulanan bazı normların yanında grup üyeleri ve liderleri birbirleriyle ilişkilerinde ve kendi davranışlarını disipline etmede bilinçsiz olarak kendiliğinden birtakım normlar geliştirir.
- Tepe yöneticiler bilinçli bir şekilde normlar belirlemeye normların oluşması süresi kısalmış olacaktır ancak bilinçli bir çaba yoksa, bu takdirde grubun bilinçsiz olarak deneme yanılma yöntemiyle uzun bir süreyi kapsayan uygulama döneminden sonra biçimsel olmayan bir takım normlar geliştirebilmektedir.
- Normlar bir kere benimsendikten ve çoğu üyelerce kabul edildikten sonra dinamik baskı araçları ekline dönerler. Grup üyeleri bazen bireysel olarak belli bir davranış biçimini benimsemiş olsa bile, hatta daha ileri giderek bireyin kişisel amaçlarına bu

davranı ters dü se bile, norma uymak zorunda kalır. Bu nedenle, normlar sosyal baskı araçları niteli ini ta ırlar.

Bir norm grup üyeleri tarafından ne kadar benimsenmi ve ne kadar belirgin ise o ölçüde önemlidir. Ve baskı gücü fazladır. Böylece normları da kendi içinde bir derecelemeye tabi tutmak olanaklı olmaktadır.

Güçlü grup de er ve normları, ki isel de er ve normları etkileyerek veya onları baskı altına alarak bireysel davranı ve tutum üzerindeki güçlerini azaltırlar. Hatta birey kendi görü ve davranı larının do ru ve gerçekçi oldu unu bile bile bazan gruba ters dü memek için gerçe in aksini söylemek veya kabul etmek zorunda kalır. O halde normların belli ba lı nitelikleri kısaca öyle özetlenebilir.

1. Normlar grup içinde üyelerin davranı larını etki ve baskı altına alarak düzenleyen kolektif de er yargılarıdır.
2. Normlar grubun büyük bir kısım tarafından grup üyelerinin birço u veya tamamı için önemli oldu u kabul edilen davranı lar için geli tirilirler.
3. Normlar bireyin ki isel dü ünçe ve duygularını tamamen ortadan kaldırmaz. Sosyal baskı altına alınır. O halde grup normları bireysel arzu, istek ve inançların temsilcisi de ildir.
4. Normların olu ması belli bir süreyi gerektirir. Bu süre içinde bazı üyeler özellikle, grup liderleri bazı normları açıklayarak gruba benimsetmeye çalı ırlar. Grup çe itli müzakereler sonucu ve kar ılıklı ödünler vermek suretiyle normları biçimlendirir.
5. bazı normlar tüm üyeler için yaygın bir kabul görmez. Bunlara kısmi normlar veya klik ya da altgrup normları adı da verilebilir.

#### **D. Grup Baskısı ve Bireyin Gruba Uyma Davranı ı**

Olu an grup de er ve normları bireyin davranı ve dü ünceleri üzerine baskı yapmakta onların davranı larını de i tirmektedir. Bireyin davranı larını, grup üyelerinin tamamının veya bir kısmının istek ve bekleyi leri do rultusunda de i tirmesi olayına uyma davranı ı adı verilecektir. Birey bazı davranı ların yanlı oldu unu bile bile grubun havasına istek ve bekleyi lerine uymak zorunda kalır. Burada bireysel inanç ve de erlerde bir de i me olmaksızın birey davranı ı de i tirmektedir. Grup baskısı altında birey yanlı oldu unu bile bile grup ile özde le me tutumuna girmekte ve adeta grup havasına itaat etmektedir.

- u halde grup baskısı, bireyin davranı larını kontroledip yönlendirebilmektedir. Birey adeta grup dı nda kalmak ve cezalandırılmak korkusu ile ona itaat etmekte ve grubun fikrine uyabilmek ya da benzeyebilmek için özde le me davranı ı göstermektedir.

#### **Grup Üyeli inin Olumsuz Sonuçları :**

Gruplar her ne kadar üyelerine bir takım yararlar ve çıkarlar sa larsa da, aynı zamanda grubun üyeleri üzerinde bir takım yasakları ve baskıları da olabilir.

Grup baskılarına kar ı koymak için birey güçlü bir iradeye sahip olmalıdır. Gruptan ayrı bir ki ili e sahip olan bireyin grubun arzuları do rultusunda ödün vermek zorunda kalması onun için oldukça zor ve üzüntü kayna ıdır. Di er bir deyimle, grup üyelerinin hepsini memnun etmek kolay ve hatta mümkün de ildir.

#### **F. Grup Türleri :**

#### a) Biçimsel Gruplar ve Biçimsel Olmayan Gruplar :

1. **Biçimsel Gruplar** : Biçimsel gruplar açıkça saptanmış bir takım amaçları gerçekleştirmek için belirli görevleri yürütmek üzere meydana getirilmiş gruplardır. Bu grupları, üyeler genellikle kendileri dışında bir makam tarafından belirli fonksiyonları yerine getirmek amacıyla ve bilinçli biçimde oluşturulur sürelerine bağlı olarak iki çeşittirler. “Geçici Biçimsel” ve “Sürekli Biçimsel” Gruplar.
2. **Biçimsel Olmayan Gruplar** : Genellikle biçimsel olarak belirli görevleri yerine getirmek üzere oluşturulan üyeleri kendi bireysel ihtiyaçlarını ve duygularını tatmin etmek amacıyla kendi aralarında çeşitli ilişkiler geliştiren biçimsel olmayan grupları meydana getirirler.
  - a) **Yatay Klikler** : Bu tür grupların ortaya çıkmasının nedeni aynı hiyerarşik düzeyde, genellikle aynı ünvan veya isim altında çalışan, ücret düzeyleri aynı olan, yetki ve sorumluluk düzeyleri aynı yukarıda olduğu durumda bulunan kişilerin sık haberleşme ve ilişkilerde bulunmalarındır.
  - b) **Dikey Klikler**: Aynı bölümde çalışmaları bu nedenle birbirleriyle sık ilişkiler olanağına sahip olma, aynı bölümün benzer görevleri ve görevleri ve kültürü sebebiyle de birbirlerinin dilinden anlamak ve ortaya çıkan sorunları çözmek amacıyla işbirliği yapmak üyeleri bu tür bir dikey gruplara yönlendirir.
  - c) **Çapraz Klikler**: Bu gruplar deşerhiyerarşik mevkilerden örgütün çeşitli bölümlerinden veya farklı çalışmaları yerlerinden gelen kişilerin oluşturdukları kliklerdir. Bu grupları oluştururan üyeler ortak bazı özellikleri nedeniyle bir araya gelmişlerdir.

#### b) Birincil ve kincil Gruplar :

1. **Birincil Gruplar** : Birincil gruplar, daha çok grup üyelerinin birbirlerini tanıdıkları, sık sık yüzyüze ilişkilerde bulunabildikleri ve bu ilişkilerin kesintisiz biçimde sürekli olarak sürdürüldüğü insan topluluklarıdır.
2. **kincil Gruplar** : kincil gruplar, üyelerin ortaklaşa duydukları yüce ülkü ve idealler üzerine kurulmuş, grup üyeleri arasında karışıklı ilişkilerin birbirlerini görmedikleri çok sayıda insanın bir arada bulunması nedeniyle de üyelerin birbirlerini yakından tanıma fırsatı bulamadıkları gruplardır.

#### c) Üyelik Grupları ve Referans Grupları :

1. **Üyelik Grupları** : üyelik grupları kişilerin halen üyesi oldukları ve içinde faaliyette oldukları gruplardır.
2. **Referans Grupları** : Bu gruplar bireyin henüz gerçek olarak üyesi olmadığı ancak üye olmayı istediği bununla ilgili olarak çeşitli çabalar gösterdiği gruplardır.

#### G. Grupların Başlıca İlevleri :

- Sevgi ve başka insanlara ya da hemcinslerine yakın olma ihtiyaçlarını tatmin eder.
- Grupların diğer bir işlevi de kişileri bir grup içinde göstererek benlik duygularını, kendine saygı arzularını geliştirmeye olanaklıdır.

- Gruplar ayrıca bilinmeyen ve hakkında üyelerin tek tek yeterli bilgilere sahip olamadıkları konuların aydınlanmasına ve bilinmeyen gerçeklerin ortaya çıkmasına katkıda bulunur.
- 'de karılıklı yardımla ma ve ki isel hedeflere ula mada birbirlerine destek ve araç olma.
- Grup bireysel güç ve arzuları artıran ve üyelerin güvenlik ve psiko-sosyal ihtiyaçlarını kar ılayarak onları güdüleyici bir i lev görmektedir.
- Örgütsel amaçlarla bireysel amaçları ba da tırır.

## **Örgütlerde nançlar, Tutumlar :**

**A. Genel Dü ünceler :** nanç ve tutumları bir arada incelememizin nedeni bu iki kavramın birbirleriyle sıkı sıkıya ili kili olmasıdır. Bu iki kavram birbirlerine neden-sonuç ili kisiyle ba lıdır.

### **B. nanç ve Tutmların Tanımı :**

nançlar, bireyin kendi dünyalarının ( iç alemlerinin ) bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdi i sürekli duygular a ıdır. (ilk inançlar, do a olaylarının iyi veya kötü ekilde cereyan etmesinin algılanıp, zihinlerde yer etmesi)

nançlar, bilgi, kanaat ve imanı kapsayan bir psikolojik olaydır. nançlar, ço u hallerde, bireysel ilkelerin kayna ı haline gelirler. Bizler, bilgi,kanaat ve inançlarımızı aç ı a vurmak istedi imiz zaman bunu davran ı ve tutumlarımızla belli etmeye çalı ırız.

O halde, tutumlar, belirli de er yargılarının ve inançların arkasında gizlidirler. Tutumlar ya am olayları kar ısında davran ı ve hareket biçimleri olarak ekillenirler. Bu nedenle, tutumu söyle tanımlayabiliriz : Tutum, bireyin kendi dünyasının ( iç aleminin) bir yönü ile ilgili olarak, belirli de er yargılarına ve inançlarına ba lı olarak ortaya çıkan co ku ve tanıma süreçleridir.

Tutumlar dayandıkları inanç ve de er yargıları devam ettikçe, devamlılıklarını sürdürürler. Bütün tutumlarda, ilgili konu hakkında gerekli inançlar da bulunur; bununla beraber ; belli bir tutum içinde mutlaka bütün inançların varlı ı söylenemez. nançlar, tutum yapılarına girdikçe, özel dinamik baskılar altına girmi sayılırlar. Hatta belirli bir tutum içinde bir inanç özelli ini kaybedebilir ve de i ebilir. Çünkü tutumlar dı çevresel etkilerle devamlı baskı altında bulunurlar ve bu durum onların de i melerine neden olabilir.

nançlar ve tutumlar aynı zamanda duygularla da yakından ilgilidir. Bu yüzden inançlar yanında onları etkileyen organik yapı ile ilgili duygu ve heyecanlar da tutm psikolojisi yönünden çok önemlidir.

nanç ve tutumların birbirlerinden ayrılan önemli bir yönü mevcuttur. Tutmlar birey davran ılarında lehte veya aleyhte olarak yorumlanabildikleri halde inançlar hakkında böyle bir yargılama yapılamaz.yani inançlar yargısız ve nötürdürler.

### **C. nanç ve Tutumların levleri :**

inanç ve tutumlar insan için birçok önemli hizmetlerde bulunurlar. Bunların belli başlıları ; insan ki iline ve kararlarına devamlılık kazandırma, günlük çeşitli olayları ve faaliyetleri yorumlamak yoluyla anlama kavuturma ve kişisel amaçlara ulaşmak için mevcut alternatif yollarının mukayese ve seçimine yardımcı olma olarak belirlenebilir.

#### **D. inanç ve Tutumların Oluşması :**

inanç ve tutumlar. Zihnin bir sonucu kabullenmesi durumudur ve bununun tamamen tersi bir olaydır. Çünkü ( üphe) içindeki bir insan olumlu veya olumsuz hiçbir sonuca varamaz. inançta bir sonucu kabullenme söz konusu oldu undan bir kesinlik vardır. Zayıf olan inançlara zan (opinion) diyoruz.

inançların ortaya çıkışında çeşitli faktörler rol oynarlar. Bunları şu şekilde sıralayacağız ;

- i) Gözlem ve Tecrübe : Günlük yaşamımızda ortaya çıkan olayları görerek inanmak zorunda kalırız.
- ii) Zeka : Önceden nedenleri bilinen veya ispatlanmış olan olaylar, karmaşık bir olayın aydınlatılmasında akıl yürütme veya zeka yardımıyla kullanılabilir. Ancak bunu yapabilmek için analiz ve sentez yapabilecek bir zihinsel seviyeye sahip olmalıdır.
- iii) Duygu : Din, ahlak ve sanat anlayışı ve inançlarından da duyguların etkisi büyüktür. Politik yaşamın olaylarında , i letmelerde karar alma politikalarında da duygular önemli roller oynarlar. Bireyler, çeşitli alternatifler arasından bir seçim yapmak zorunda olurlarsa tecrübe ve akıldışı duyguların etkisinde kalırlar. Bu halde, aklın onayladığı ve kabullendiği inanç ve tutumlar yanında, kalbe ve vicdana dayanan inanç ve tutumlardan da söz etmek zorundayız.
- iv) Sosyal Yaşam : Bazı inanç ve tutumlar, birey, toplum içinde doğup büyüdüğü, kültürünü aldığı sosyal çevre tarafından kazandırılır.

#### **E. Etki Kanunu ve Tutumlar :**

Psikologlar etki kanunu adını verdikleri bir öğrenme ilkesine inanırlar. Bu kanuna göre sonunda ödüllendirilmesi muhtemel bir hareket tekrar edilir. Ödüllendirilemeyecek veya aksine cezalandırılacak bir hareket ise tekrar edilmez.

#### **F. Performansı, Tutum ve Davranışlar :**

Performans sorunları, i letmelerde de iki kademelerde görev yapan insan kaynaklarının pozisyonları gereği yaptıkları işten, iş yerinden, işkoşullarından, işile ilgili bilgi ve materyallerin temini ve kullanılmasından kaynaklanan sorunlar olabilmektedir (Synder, 1995: 69). Ya da performans yetersizlikleri nedeniyle bireyin tutum ve davranışlarını etkileyen sorunlar meydana gelmektedir.

#### **G. Tutum ve Davranışlardan Kaynaklanan Sorunları Çözme :**

## **A ama 1: Tutum ve Davranı Analizi**

Sorunlu tutum ve davranı tan kaynaklanan performans yetersizli ini gidermeye yönelik çözümler için birlikte sorun çözüme toplantıları düzenleyerek rehberlik sürecinin sosyal ve teknik araçlarını ortaya koymak esastır. De erleme ile ilgili ihtiyaçlar, yönlendirmeler, seçenekler birlikte analiz edilmektedir. Ancak yönlendirme ve kontrol özel rehberin elindedir. Performans sorunu olan bireye sorulacak sorular ve bireyin performansını göz önünde bulundurarak ortamdavranı çerçevesinde ve irdeleyici olmaktadır. Formel özel rehberlik toplantılarında amaç bireyin geli imini, moralinin düzeltilmesini ve i verimlili inin artı mını engelleyen atmosferi ortadan kaldırmaktır. Bunun için i ya antısındaki politika de i iklikleri, süreçler, önlemler ve beceri gereksinimleri üzerinde toplantılar gerçekleştirilmektir (Susan Cramm, 2002). Burada amaçlanan, bireyin nelere tepki gösterdi i gözlemlemektir. Stresli anları, otoriter ya da demokrat tavırları ve zamanlaması ö renilmeye çalı ılır. Sorunlu davranı larının kökeninde i letmedeki di er personel mi yer almaktadır? Yoksa kurumsal nedenler mi a ırlık ta ımaktadır? Hatta etnik, cinsel veya dinsel nedenler bir etkiye sahipmidir? Özel rehber rapor hazırlayarak bunları ara tırmak durumundadır.Genel itibariyle, bir özel rehberlik de erleme süreci i gerekleri ve bireysel performans düzeyine ba lı olarak, personelin i ortamındaki tutum vedavranı larını etkilemektedir. Buna paralel olarak, özel rehberlik uygulamalarının, iç ve dı çevre ko ullarından etkilemesiyle personelin yeni i davranı ı meydana gelmektedir.

## **A ama 2: Tutum ve Davranı ları De erleme:**

letmelerdeki bireysel performans de erleme süreci sonunda, yönetimin kendisi hakkında olumsuz kanaatlere sahip oldu unu ö renen bireyin bunu kabullenmesi zordur. Ancak, bu olumsuz durumunun düzeltilmesi için yönetim tarafından bir dizi geli tirme programı teklifi, bireyin yeniden kazanılmak istenildi inin farkında olmasını sa layaca ndan güvenini geri getirebilecektir. De erleme sürecinde, i letme hedefleri ve kendisinden beklentiler, performans sorunu olan bireye anlatılmakta ve bu programın onu geli tirece i ortaya konmaktadır. Bir yandan da, geçmi te kazandı ı bireysel ve grup ba arıları hatırlatılarak, bireyin motivasyonu uygun düzeye getirilmeye çalı ılmaktadır (Idalane F. Kesner, 2002:31-35). Böylece olumlu bir de erleme süreci için, uygun operasyon hattının fırsatları ona sunulmaya çalı ılmaktadır. Sorunlu tutum ve davranı de i tirilebilir nitelikteyse ve de i tirilmesine ya da geli tirilmesine yönelik bir talep varsa verimli bir de erlendirme sürecinden bahsetmek söz konusu olabilmektedir. Aksi takdirde, bir eylem planı çerçevesinde de erlendirme ortamı ve artlarını hazırlayan özel rehber, de erlemesi yapılacak bireyin direni iyle kar ıla abilmektedir.

## **A ama 3: Performans Sorunlarını Çözme**

Hatalar yapan ya da yetersiz olan insan kaynaklarının performans problemlerini düzeltmek için rehberin sorumlulu u motive edicidir. Bu nedenle, çalı anların davranı larını gözlemleyerek strateji belirleyen ve geli tiren rehber, onların yeterli ve nitelikli bir personel olmaları için, sorunlarını çözdükten sonraö renme ihtiyaç ve kapasitelerine göre geli tirme programları düzenlemektedir. De erlendirme stratejilerinde personelin arzu edilen davranı ları yapması,amaçlar do rultusunda motive olması ve de erleme etkinliklerinde aktif olması bir de erleyici olarak görev yapan rehber açısından ba rarı göstergesidir. Öte yandan,de erleme sonrasında, statü ve rollerde yapılan de i iklik ya da iyile tirmeler bir ödüllendirme biçimi olarak, personelin daha etkin görevlere getirilmesinde kullanılabilir.

İletmelerde performans değerlendirme sürecinde özel rehberin ve çalışanların karılıklı olarak tepkisel davranışları da iki ekillerde ortaya çıkmaktadır. Uygulamalar boyunca özel rehber kimi zaman saldırgan, kimi zamanda itaatkar ve idealist tiplerden birisine yakındır. Değerleme sürecinde değerlendirilen personele yönelik farklı tepkiler ortaya koymaktadır. Bu tepkilerin yol açtığı üç farklı rehber davranışından bahsedilebilir (Gilley ve Boughton, 1996:149): Rehber değerlendirilen bireye karşı bazen saldırgan davranışlar göstererek, ağır hakaretler yapabilmektedir. Kimi zaman da olgun olmayan davranışlar göstererek, personelin duygularını, ihtiyaçlarını, değerlerini önemsememektedir. Idealist davranışlara sahip olan özel rehber açısından ise, değerlendirilen personelin özgüvenlerini artırıcı, kişisel mutluluk hissetmelerini sağlayıcı ve iktinlerini artırıcı davranışları göstermektedir. Bunun yanında farklı ve tipik personel davranışları da söz konusudur. (Suzanne Skifington, 2002):

1. Bazen üzerinde yoğunlaşmaması için problemini reddetmektedir.
2. Kızgınlık, şikayet ve anlaşmazlıklarla direniş gösterir.
3. Belirsizlik ve kaos içinde de iş için araştırmalarda bulunur.
4. Bağımlılık duygusu ile hareket etmeye başlar.

Performans değerlendirme, özel rehber açısından, yalnızca bir kontrol ve egemenlik sağlamama etkinliği değildir. Karılıklı ilişkileri geliştiren, uzun süreli ve güçlü birliktelilere ortam hazırlayan özel bir ilişki türünü kapsayan, genelde pozitif bir süreçtir. Rehber çalışanlarla sağlıklı ilişki kurulması için, süreçte aşağıdaki faktörleri dikkate almak durumundadır (Waldrop ve Butler, 1998:18):

1. Personelin öğrenme ve gelişme durumunu araştırır.
2. Personeli aktif olarak dinler.
3. Değerlendirilecek performans sorunlarında kolaydan zora gidilir.
4. Küçük hedeflerle ilerler.
5. Düşünmeden konuyu an birisi için duraksayarak konuşur.
6. Gözden geçirme toplantılarına yer verir.
7. Pozitif geri beslemeyi aktif halde tutar.

Değerleme sürecindeki desteklerin, rehber tarafından, gerek duyan herkese sunulması iletişimdeki çalışmaya atmosferine olumlu yansımaktadır. Sık bireyin performans sorunlarına gecikmeden yerinde müdahale etmesi gerekmektedir. Konumu gereği özel rehber bir modeldir. Sorun çözmede, belli kuralları ısrarla uygularken değerlendirilenin özünden uzaklaşmaması da önemlidir. Değerlenen bireyler arasında eşitliği gözetmesi de bir o kadar önem kazanmaktadır. (Maury A. Peirpel, 2001:147-148). Bir değerlendirme sürecine kaynaklık edebilecek bu sorunların giderilmesinde rehberin strateji hatası yapmaması gerekmektedir. Aksi takdirde değerlendirme sürecinin dengesi bozulabilmektedir.

Bu çerçevede, insan kaynaklarını bir değer kabul edip, onun mevcut birikiminin iletişim amaçları doğrultusunda kullanılmaması yeni bir sorun haline getirilmemelidir. Çünkü, performans yetersizliği sorunu, bir personel açısından çalışmaya arkadaşları nezdinde güven kaybına yol açtığı kanaati doğurabilir. Özel rehber bu atmosferin bir an evvel kaybolması için alternatif düzeltme yöntemlerine başvurabilecektir. Bu ekillerde iletişimde sürekli bir pozitif atmosferin var olması, her iki taraf için de performans geliştirici boyuta sahiptir. Kendisine değer verildiğini hisseden bir personel, karılıklı olarak, iletişim amaçları doğrultusunda özel rehberin verdiği rehberlik değerlemesini önemsemekte ve rol ve statü beklentilerini sergilemeye çalışmaktadır.

## Örgütlerde Moral

**A. Moralin Tanımı ve Özellikleri :** Moral tanımlaması zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Tek birey için kullanıldı ı gibi bir grup için de kullanılabilir. Kısaca tanımlamak gerekirse, bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer diyebiliriz.

Moral her eyden önce, dinamik bir kavramdır. Yani devamlı de i iklimler, yükselip alçalmalar gösterdi inden, onu yükseltmek için devamlı özen gereklidir. Bu nedenle, her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur.

### a) Bireye sürekli moral sa layacak ko ullar unlardır :

- Bireye, onun enerjisini artıran gelecek hakkındaki umutlarını kuvvetlendiren ve ona ya ama gücü sa layan, de erler bütünü kavramasına olanak vermelidir.
- Birey, ya amını sürdürecektir, ki isel de er bütünü sa layacak ve ileriye ait umutlarını gerçeğe tirecek bir i yerinde çalı tı na inanmalıdır.
- Bireysel de erler, i grubunun de erleriyle uyu malı ve grup beraberce ortak gaye olarak benimsedikleri amaca, güçlerini koordine ederek ula malıdır.
- Bireysel de erler, i grubunun de erleriyle uyu malı ve grup beraberce ortak gaye olarak benimsedikleri amaca, güçlerini koordine ederek ula malıdır.
- Örgütteki moral ko ullarını etkileyen en önemli unsur, örgütün etkili personel politikası saptaması ve bunu ba arılı ekilde uygulamasıdır.

### b) Morali etkileyen gurp ko ulları unlardır :

- birçok sayıda etkenin grup moralini etkileyebilece ini söyleyebiliriz. Ancak, bunlar arasında üçüncü ana etken olarak belirleyebiliriz. Bunlar ;
- Grup üyelerinin hangi ölçüde ortakla a bir amaca sahip oldukları,
- Bu ortak amacın, bütün grubu olu turan üyelerin ki isel amaçlarına ne ölçüde hizmet edebilece i,
- Grup üyelerinin ortakla a benimsedikleri amacın gerçeğe mesinin nasıl de erlendirilece i, yani, genellikle grup dı ndan ve yöneticiler tarafından saptanan bu amacın geçerli ve kolaylıkla gerçeğe tirilebilir amaç olması.

### c) Genel olarak grup moralinin bile keleri unlardır :

- **Kuvvetli bir moral duygusu için**
  1. Birlik ve beraberlik ruhu
  2. Direngenlik ve vazgeçmeme arzusu
  3. Canlılık ve hareketlilik
  4. Tatminsizli in veya hayal kırıklı na kar ı direnme
  5. Amaçlarına ba lılık ve öndere hayranlık
- **Bunlara kar ın zayıf bir moral duygusunun bile enleri**
  1. Duygusuzluk, gev eklik
  2. Kavga ve çeki meler
  3. Kıskançlıklar veya çekememezlikler
  4. birli i ruhunun yoklu u

## 5. Kötümserlik

Kuvvetli ve zayıf moral duygusunun analizini yaparken üzerinde durulabilecek bazı kavramlar, ki isel mutluluk, tatmin olma ve çevreye rahatça uyabilme gibi ki isel durumudur. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan personele kendi ki isel amaçlarını da gerçekleştirmeye olanakları verilirse yüksek moral duygusu kazandırılabilir. Bu kavram ki isel moral, örgütsel bir kavram niteliğine sahiptir.

İnsanın ki isel amaçlarına ulaşması için yaptığı çalışmaların morali yükseltmeye yetmeyecektir. Çünkü, çabalar sadece bir ki isinin gayretleri ile, fakat, birçok kimseyi içine alan sosyal bir ortamda gerçekleştirmeye çalışılmaktadır. Her bir üye kendi amacını yerine getirebilmesi için bu amaçları gerçekleştirmeye çalışmalıdır. Bu yüzden, yukarıdaki kavramların gerçekleştirmesi ve mutlaka iyi bir moral duygusunun elde edilmesinde birlik ve beraberlik ruhuna gerek vardır. Bu ruh ki isel arasında bir ki isel ifade etmektedir. Bu duygulara sahip olan ki isel özelliklere sahiptir.

1. Grup üyeleri "ben" den ziyade "biz" i düşünürler.
2. Kendi aralarında bir yardımlaşma ve yardımlaşma havası mevcuttur.
3. Grup üyelerinin içlerinden birinin başarısı, hepsinin başarısı olarak gösterilmektedir.

Aynı zamanda, grup gerçekleştirmek istediği arzuları için toplu dirençler yapar ve bunlardan kolayca vazgeçmez. Grup içinde bir çalışmaya ne eseri ve canlılığı vardır. Grup içinde grup azalarının herbirinin amaca götüren, çalışmaları hayranlıkla izlenir ve takdir edilir. Böylece, elde edilen her arzu tatmin edilme duygusu ile kabul ve hayranlık kazanır. Böylece, grup birliği ve başarı ortaya çıkarılır.

## B. Moralin Etkileri

- Moral üzerinde olumlu yönde bir gelişme, çalışmaya ortamına etki eden etmenleri yönetimin düzenlenmesi ile sağlanır. Bu etmenler, çalışmaya yöntemlerindeki değişiklikler, yöneticiler veya yönetim felsefesindeki değişiklikler, ödüllendirme ve cezalandırma sistemi, çalışmaya grubundaki değişiklikler, yani grubu oluşturan bireylerin arasında yenilerini almak veya bir kısmını çıkarmak gibi. Böylece, moralin kötü etkilerini kaldırmak yolunda girişilen çabalar, örgütlerde ek harcamalara ve maliyet yükselmelerine neden olabilecektir.
- Bu halde, özet olarak düşük moral seviyesinde işletme örgütüne vereceği zararları şu şekilde sıralayabiliriz.
  - a) Çalışanın fikri, emek ve yeteneğinin görülmesinde etkin ise verim büyük ölçüde etkilenecektir. Fakat çalışanlar fikri emek ve yeteneklerini görülmesinde kullanmıyorlarsa, verim etkilenmeyecektir.
  - b) Düşük moral işçi üzerinde bedensel rahatsızlıklara neden olacak, iş kazaları artacaktır.
  - c) Düşük moral işten ayrılmalara, iş gruplarından kopmalara neden olacak, böylece, işçi devri yükseltecektir.
  - d) İşyerine devamsızlık ve izin istemleri de artacaktır.

## C. Grup Morali Üzerine Etki Yapan Grup Dışı Etmenler

Moral, işyerinde hüküm süren çeşitli koşullar ve etmenlerin ortaklaşa ortaya koydukları bir ürün olduğuna göre bu etmenleri şöylece sıralayabiliriz.

- a) Örgütün yapısı :
- Her eyden önce plansız çalıması ve hangi amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin bilinmesi çalıanların morali üzerinde olumsuz etkiler yapacaktır.
  - Örgüt içinde de yetki ve sorumlulukların kesin olarak bilinmemesi, kimin kime bağılı olduğunu konusunda kuşakların doğması i görenler arasında huzursuzluğa yol açacaktır.
  - Örgütlerde morali azaltan diğer bir unsur da, örgütün iriliğidir. Örgütte tepe yöneticilerle astlar arasındaki uzaklık arttıkça yüz yüze ilişkiler güçleşmekte, bunun sonucu olarak da, amirin bir grup önderi niteliğini devam ettirmesi zorlaşmakta, klikleleşmeler ve bunun doğurduğu moral bozuklukları artmaktadır. Daha küçük organizasyon birimlerinde yöneticilerin her i görenle ayrı ayrı teması olabileceği olanakları arttığından moral daha yüksek tutulabilmektedir.
- b) Gözetim ekli  
c) Çalıma koşulları  
d) Tatmini  
e) görenin i yeri dışındaki

#### **D. Grubu Açısından Morali Etkileyen Etmenler**

- a) **Gruplar da Birer Örgütler**  
b) **Grubun Boyutu**  
c) **Yarıma**  
d) **Kişisel Çekicilik**  
e) **Üyelerin Benzerliği**  
f) **Komünizm**  
g) **Karşılıklı Çıkar ve Güven**  
h) **Gençler için Etkisel Gruplar**  
i) **Tartıma Çalışmaları**

#### **Örgütlerde Psikolojik Sorun ve İkiyetler :**

##### **1. İle İlgili İkiyet ve Tatminsizlik Konuları :**

##### **A. Bağılı İkiyet ve Tatminsizlik Konuları:**

Aile, okul, çeşitli dernekler ve i hayatı ile ilgili örgütler içinde hayatını sürdüren insan, bu çeşitli sahaların elverişli veya elverişsiz durumlarına göre, ihtiyaçlarını kolay veya zor bir şekilde tatmin edilmesi için uğraşıda bulunacaktır. İstedikleri olanakları bulamayan ve ihtiyaçlarını gideren bir kimse, tatmin olacak psikolojik yönden huzura kavuşacaktır. Aksi takdirde, bir tatminsizlik, bir tatminsizlik veya ruh çöküntüsü ve bozulma dediğimiz psikolojik durumlar meydana çıkacaktır.

Hayatında insan istediğini ve bu işinin kendi bilgisi ve yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiğini süreceğinde ve i yerinde daha verimli çalışacaktır. Hemen ekleyelim ki, kendisine uygun bir i yeri verilen kimseye, aynı zamanda maddi ve manevi ihtiyaçlarını tatmin olanağı sağlamak durumu ile karşılaşırız. Arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini gören kişiler, olumsuz birtakım tutumlara sahip olacaklardır. Böylece de tatminsizlik hali ve uyuşmazlığa yol açılmı olacaktır. İle ilgili ikiyetler ve bunun sonucunda ortaya çıkan olumsuz tutumlar üç kısımda incelenebilir.

Bunlar;

- a) in yapılı ko ullarına ve i aletlerine ba lı ikayet ve tatminsizlikler,
- b) Belli bir i te çalı ma sonucunda elde edilecek maddi çıkarlara ili kin ikayet ve tatminsizlikler,
- c) Takdir edilme ve sosyal prestij durumlarına ili kin ikayet ve tatminsizliklerdir.

## **B. in Yapılı Ko ullarına ve Aletlerine li kin Tatminsizlikler :**

in yapılı ko ullarıyla ilgili olarak, i çilerin, i çilerin aletleri kullanma bakımından sahip olmaları gereken çevresel olanaklar ve ki isel yetenekleri incelememiz gerekli olacaktır. Bunlar insanların i ile ilgili olarak sahi olmaları gereken bedensel, zihinsel ve moral durumları ve yetenekleri büyük ölçüde etkilemektedir.

### **a) in Gerektirdi i Çevresel ve Bedensel Ko ullar ve Buna li kin Tatminsizlik ve ikayetler :**

Bu ikayetlerin ve tatminsizliklerin bazıları i gücünün çalı tı ı i yeri ile ilgilidir. Biz buna maddi çevre diyoruz. Kötü ısınma artları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma yüzünden ortaya çıkan hem i in görülmesini önemli ölçüde aksatan ve hem de bireyin bedensel i levlerinin bozulmasına yol açan durumlarla kar ıla ılır.

Bu ikayet ve taminsizliklerin bir kısmı da yorgunluktan ileri gelir. Örne in ;

aa) in gerektirdi i birtakım tekrarlar ve dinlenme zamanının oldukça kısa tutulması nedeniyle çalı ma ahengi sa lanamaz. Böylece monotonlu un do urdu u bir bıkkınlık halinden söz edilebilir.

bb) Bireyin bedensel kapasitesini (takatini) a an ve devamlı bir bedensel çabayı gerektiren yo un çalı ma gerektiren yo un çalı ma hallerine intibak edememesi yorgunluk ve bıkkınlık do uracaktır.

cc) Çalı anın i yerinde i ini görmesi için normal durumlar dı nda çalı ması vücudunun ve organlarının uygunsuz durumlar almasına neden olur ve yorgunlu u çabukla tırır.

Bazı ikayetler de mekanik güvenlik ko ullarının yetersiz olmasına ili kindir. Bu gibi hallerin sonucu, a ırı derecede yaralanma, bir bedensel organın bir kısmının veya tamamının kaybedilmesi gibi tehlikeler do abilir. Kaza ve hastalıklara ili kin zararların giderilmesi için güvenlik ko ullarının sa lık bakımından da yerinde olması gereklidir. Bu gibi durumlar genellikle.

aa) Yo un ve devamlı bir dikkat istemesinden

bb) Çalı ma temposunun fazla süratli olması yüzünden ortaya çıkarlar. Yo un ve devamlı dikkat isteyen i ler ruhsal ve sinirsel gerginliklere yol açmaktadır. Çalı ma temposunun fazla süratli olması ise bedensel bir bir gerginlik do urmaktadır.

### **b) e li kin Zihinsel Ko ullar ve Bunlara li kin ikayet ve Tatminsizlikler :**

F.W Taylor'dan beri devam ettirilen i in bilimsel organizasyonuna ili kin teknik ve yöntemler, bazı olumsuz neticelerin ortaya çıkmasına ve zihinsel tatminsizlik hallerine neden olmaktadır.

1. görenin asgari de olsa zekasını kullanmasını gerekli kılmayan i ler, hiçbir ilgi uyandırmamaktadır. Zekanın verdi i yaratıcılık, insanın ruhsal bir ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç giderilmedi inde monotonluk denen olay ve zihinsel durgunlu un verdi i tatminsizlik halleri ortaya çıkacaktır.
2. nşanın çok kompleks ve karma ık i leri ba armasını istemek onun zeka melekelerini a ar ve kapasitesinn dı ina ta arsa, bu gibi hallerde,a ırı zihinsel yorgunluk ve tatminsizlikle kar ıla ılacaktır. Bu i leri ba armanın gerektirdi i zaman uzundur ve sıkıcıdır. Ba aramamak korkusu da i i görenler üzerinde bunalımlara ve sinirlilik hallerine neden olmaktadır.
3. görene istenen i le ilgili yöntemleri benimsetebilmek de alı ılmı yöntemleri bırakmak zor olaca ından sıkıcı gelmekte, ikayetlere neden olmaktadır.
4. i görenlerden belirli dakika ve saatler için daha önceden belirlenmi ölçülerde randıman istenmesi devamlı olmasa bile geçici olarak ikayet ve bunalımlara neden olur.
5. in bilimsel örgütlenmesinde her ey rasyonalize edilmi tir. Bu nedenle de i gören bir robot veya hayvan terbiyesine tabi tutulmu tur. Bu gibi durumlarda, i i ki isel hiçbir katkısı olmadan istenildi i ekilde yapması beklenir. Hatta yalnız i 'de yapmı oldu u hareketleri ve zamanı de il, dü ünme ve giyinme tarzı bile kendisi dı ındaki kimseler tarafından düzenlendi inden ki ili i ortadan kaldırıcı etkiler ortaya çıkar ve ego ihtiyacının tatmin edilmemesi ikayetlere neden olur.

Bütün bu sorunları çözümlmek için çalı ana do al olarak verilmi olan zekasını i te kullanırmak gerekir. Böylece, i ,onun için ilgi çekici bir hale gelmi olacaktır.

### c) in Gerektirdi i Moral Ko ulları ve Bununla lgili ikayetler :

morali ile ilgili ikayetleri kısaca u ekilde özetleyebiliriz ;

1. Çalı ma yerlerinde i ile ilgili ötgütleme bozuklukları, moral, ikayetlerin ba ında gelmektedir. Bugün ikayetlerin ço u i in görüldü ü yerleriniyi düzenlenmedi inden, iyi lokanta ve kantin hizmetleri yapılmadı ından ve i yerinde yeteri derece makine ve aletlerin bulunmadı ından ileri gelmektedir. Halbuki, i yeri örgütlenmesindeki bozuklukların giderilmesi, di er i lere kıysla daha kolay ve isabetle yapılabilir.
2. Bazı hallerde, i yöntemleri, uygulama olanaklarından yoksun bulunmaktadır. Bu yöntemlerin uygulanmasını kolayla tıracak moral bir ko ul, i görenlere daha sıkı bir i birli ine götürecek çarelerin dü ünülmesidir. Bu ise, örgüt tarafından meydana getirilen a ırı i bölümlerinin ortadan kaldırılması ile gerçekte tirilebilir. Böylece yaratılan i birli i ve i beraberli i olanakları ve bunların do urdu u i arkada lı ı ve samimi hava, üretim üzerinde olumlu etkiler yapacaktır. Samimi hava yaratmanın ba ka bir ekli de emir ve talimatların tepeden inme olarak verilmesine kar ın, sosyal bir grup kararları halinde, çalı anların da karara katılmasına sa layarak gruba benimsetilmesi yoludur.
3. ile ilgili di er bir moral ko ulu da, i saatleri anla mazlık yaratamayacak ekilde düzenlenmesidir. Grubu olu turan ço unlu un ailevi veya di er i dı ı özellikleri gözönünde bulundurulmalıdır.

4. yerlerinde çalı anın çalı tı ı i ten alınarak ba ka i lere verilmesi de i ile ilgili tatminsizlik ve ikayetlerin kayna ını olu turmaktadır. Personelin i yerine ba lanmasının psikolojik nedenlerinden biri i in istikrarlı olmasıdır. Nasıl olsa de i tirilece i kanısına kapılan bir kimse kendi i in gerektirdi i ölçü ve yöntemlere uydurmak istemeyecektir.
5. ikayet ve tatminsizlik sonucunda çalı anlarda ruhsal çöküntü ve moral bozuklu u görülmekte ve çalı ma atmosferi bozulmaktadır. “Ruhsal iklim bozuklu u” adını verdi imiz bu sakınca genellikle, anonimlik duygusundan ve bu yüzden ki isel de erlerinden hiçe sayılmasından, terfi ve tayinlerde haksızlık yapıldı ı duygusundan ileri gelmektedir. Ki isel dü ünçe ve istekleri kabul ettirmek ve de erlendirmek için kime ba vurulmalıdır, sorusu ortaya çıkmaktadır. Personelin ki isel istek ve dü üncelerine iddetle kar ı koyan birçok yöneticiler bulunabilir. Haklı arzu ve istekleri, kabul edilebilir dü ünceleri dikkate alacak incelenecek ikayet ve istek mekanizması kurulmalıdır.

### **C. Maddi Çıkarlara li kin ikayet ve Tatminsizlikler :**

Bu konu ile ilgili olarak ele alınması gereken ba lıca sorun ücretin adil bir ekilde saptanıp ödenmesidir. Bunun için ücretler yapılan i in miktar ve niteli i ile uyumlu olmalıdır. Aynı zamanda, hemen ilave edelim ki ücretin ki isel de ere ve özellikle ünvanlara, diplomalara uygun dü mesi arzu edilir.

Ücretlerin yanında yine i lerin miktar ve niteli i ( özellikleri) ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının saptanması önemli maddi çıkar konularını olu turmaktadır. Bunlarla ilgili ikayetleri giderebilmek için i analizleri, personelin i e, i in personele uyumunu sa lamak gerekmektedir.

Maddi çıkarlar, ihtiyaçlar dizisinin ba nda gelmektedir. Çünkü, ailesine çocuklarına bakmak zorunda olan, çe itli alı veri lerden ötürü sa a sola borçlanmı bulunan bir i çinin çalı tı ı i den aayrıldı ını dü ünelim. Bu o kimse için ya am faciası getiren bir olay olacaktır. Ku kusuz a ır ı derecede i güvenli inin bulunması da bazı sakıncalar ta ımaktadır. Bu sakıncaları, kısaca öyle sıralayabiliriz; i i bo verme, i de kötü alı kanlıklar kazanma, i e kar ı kayıtsızlık, i etkinli inin kaybolması. Böyle haller her belirli bir paranın elde edilmesi garanti edildi i zaman ortaya çıkabilir. Fakat bu sakıncaları, i güvenli ini ortadan kaldıracak kadar büyüterek ileri götürmemek gerekmektedir. aksi takdirde i yerinde, atılma korkusuyla tedirgin olan i çiden verim beklemek hayal olacaktır.

### **D. görenin Ki ili i le ilgili ikayetler :**

Bundan önce açıkladı ımız di er iki ikayet ve tatminsizlik konuları ki ilerinin fiziksel ve maddi çıkarlarını içeriyordu. Fakat imdi ele alaca ımız aynı derecede önemli ikayet ve tatminsizliklerden birisi de i görenin kendi ki ili inin kendi ruh hali üzerinde yarattı ı olumsuz etkilerdir.

#### **a) Verilen le ilgili ikayetler :**

1. gören bakımından daha önce ö renilecek alı kanlık haline gelmi bir i in kendisine verilmemesi ve onun bilgileri dı nda kalan bir i i yapmaya zorlanması, ö renilen ey ile icra edilen ey arasında türlü farklılıkların bulunması, yapmak isteyip yapamamasının verdi i bir bunalımı ortaya çıkarmaktadır.

2. Kişisel değer ve yapılan işin gerektiği şekilde takdir edilmesi gerekir. Çünkü, iş göre ortaya çıkardığı bir eserin (üretim miktarı, kalitesi v.b) kendisine atfederek maddi ve manevi yönden takdir edilmesini bekler. Amir ve patronlardan hiçbir hareket görmeyen ve sözle dahi olsa ödüllendirilmeyen işçiler veya personel haklı olarak bu kayıtsızlıkta karlı iktidette bulunacaklardır.
3. Bazı hallerde bu iktidat işin personele, personelin işe uydurulmamasından doğer. Böyle hallerde de layık olduğu mevkiyi bulamayan üstün yetenekli kimseler verilen işten iktidat edeceklerdir. Bu nedenle seçme ve mesleki istikamet hususunda yapılan en büyük hata, güçlü kuvvetli, zeki ve çalışkan kimselerin işe alınmak istenmesidir.

#### **b) Terfi ile İlgili İktidatler :**

Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. İşeri işe alınan bir kimse iş yerine girer girmez, önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağına duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karlı olumsuz bir tutum takınabilir. Böyle hallerde, tatminsizlik ve iktidatler kaçınılmaz olacaktır. Terfi işlerinde iltimaslara daha çok rastlanmaktadır. Daha çok etki altına girebilecek ve idare edilebilecek kimseler üst kademelere daha çabuk terfi ettirilmektedir. Bu yüzden üstler kendilerine karlı direnmeyen uysal işçilerin üstün, fakat direnen işçilere tercih etmektedirler.

#### **c) İlişkilerine Göre İktidatler :**

İnsanlıca en çok üzüntü ve ızdırap veren şeyler, büyük üzüntü ve kırgınlıklardan çok devamlı olan küçük kırgınlıklar ve iş saatlerinde duyulan küçük kinlerdir. Büyük ızdıraplar, akıl ve mantık ile açıklanabildiği ve bilinçle kavrandığı halde, küçük kinler ve üzüntüler bilinçaltında ve gururun egemen olduğu hallerde geçerli olmaktadır. Bunun için iş yerlerinde nefret uyandıran bütün küçük olaylara önem verilmelidir. İlişkilerine ait iktidatlerin bazıları bir şeyin dış görünüşü üzerinde durarak gerçek kişiliği hakkında bilgi edinmeden o kişiyi hakkında peşin de işer yargılarından ileri gelir.

#### **d) Gelişme Olanakları ile İktidatler :**

Arkadaşları ve işletme içinde bir rol oynayarak sivrilmek isteyen kimseler, fikir ve eleştirilerinin dinlenmesini isterler. Bu onların bakaları tarafından takdir edilme ihtiyaçlarını tatmin edecektir.

Değer verilen bir kişiyi gözüyle bakılmak, yetenekli bir insan gözüyle sayılmak, anlaşılacak ve grup içinde sivrilmek ihtiyacı tatmin edilmediği sürece bu tür karaktere sahip olan kimseler, tatminsizlik ve iktidate yol açan ruhsal bualıma itileceklerdir. Fakat herkes bu tür önderlik derecesine varan arzu ve ihtiyaçlara sahip olmayabilir.

Daha önceki konullarda açıkladığımız gibi iş yerlerine mensup olma, iş yerinin sorunlarına katılma, izlenen amaçlara ilişkin bilgi edinme, fabrikanın finansal ve ekonomik yaşamına karlı merak duyma ve bilgi edinme arzuları tatmin edildiği ölçüde tatminsizlikler ve dolayısıyla iktidatlerin önemli bir kısmı da önlenmi olacaktır.

## **F Z K SARTLARIN DÜZENLENMESİ**

Bürolarda yapılan çalı ma nın verimli ve kaliteli olmasından en önemli faktörlerden biri fiziki çevredir. Tüm kamu ve özel kurulu larda çalı ma alanı ne olursa olsun, i lerin büyük bir kısmı bürolarda yürütölmektedir. Dolayısıyla üretimde önemli bir rol oynayan büroların, çalı anların rahat edece i ekilde düzenlenmesi gerekir. Aksi takdirde üretimde ve kalitede dü meler görölebilir.

## **Aydınlatma**

yerlerinde her türlü i lemin kusursuz yapılabilmesi ve en önemlisi de çalışanların göz sa lı ının korunması iyi bir aydınlatma tekni ine ba lıdır. Bunun yanında iyi bir aydınlatma üretimi hızlandırır. Ergonomik olmayan bir aydınlatma ise, göz bozukluklarına, kazalara, malzeme israfına, üretimin yava lamasına ve çalı anların verimlili inin azalmasına neden olur. yerlerinde çalı anlar, yaptıkları i lere göre çe itli yerlere bakmak zorunda kalırlar. nsanlar çevrelerine bakınırken, onların dikkatini en çok parlak ve renkli bölgeler çeker. Bu görü le i görenin çalıştı ı yerin en iyi aydınlatılmış yer olması gerekir. Aydınlatma yetersizli inde, özellikle koyu renkli maddelerle çalı ılan i lerde, görme fonksiyonu üzerine ileri derecede yüklenilmesi nedeniyle, kısa bir süre sonra, yorgunluk belirtileri, görme bozuklukları ve ba a rıları meydana gelir. Özellikle ya lıların çalı tı ı yerlerde, aydınlatma derecesinin optimal düzeyde bulunması gerekir. 60 ya ındaki bir i çinin 20 ya ındaki bir gence nazaran yakla ık 2–5 katı daha kuvvetli bir aydınlı a ihtiyacı vardır. Günümüzde gelisen teknolojinin yardımı ile büroların aydınlatılması için gerekli olan her türlü araç mevcuttur. Önemli olan bunların uygun biçimde uygun ortamlarda kullanılması ve çalı anları yorulma derecesini artırmadan verimli çalı ma artlarının olu turulmasıdır.

## **Do al Aydınlatma**

Gündüz aydınlı ı da denilen do al aydınlatmada ı ık tek taraftan, tepeden veya her iki taraftan gelebilir. Yeterli do al aydınlatma temin etmek için yapılacak i e göre, binaların ve büroların yerle tirilmesi gerekir. Örne in; pencerelerin güney/do u veya güney/batıya açılması, pencerelerin mümkün oldu u kadar yükse e yapılması, pencere alanının odanın taban alanı ile orantılı olmasına dikkat edilmelidir. yerlerinde gün ı ı ı kullanırken temel yakla ım bu ı ı ın tüm çalı ma alanını olabildi i ölçüde e it bir ekilde da ılımını sa lamaktır. Buna en uygun yöntem çatıdan aydınlatmadır. Çatıdan aydınlatmalarda, testere tipi çatılarda oldu u gibi, gün ı ı ının tek bir yönden geldi i düzenlemelerden kaçınılmalıdır. Ayrıca, pencerelerden gelen ı ı ın, arasıra do al çevreye ya da dı mekana bakan çalı anların gözlerini dinlendirdi i ve dı dünya ile ili kilerini devam ettirerek, bu yönüyle yararlı etkisinin oldu u unutulmamalıdır.

Do al aydınlatmada, yapay aydınlatmada oldu u gibi, çevredeki binalar, duvarların yansıtıcı özellikleri, pencerelerin pozisyon ve tipleri önemlidir. A a ıda do al aydınlatma için uyulacak ilkeler verilmiştir:

- a. Yüksek pencereler alçak olanlardan daha etkindir.
- b. Pencere kenarları masa üst yüzeyinden daha yüksekte olmalıdır.
- c. Çalı ma alanının pencereden uzaklı ı pencere yüksekli inin iki katını geçmemelidir.
- d. Odalarda pencere alanı, oda alanının 1/5'i oranında olmalıdır.
- e. Pencere camı tarafından ı ık emilmelidir.
- f. Direkt ı ıktan ve güne in parlamasından ve ısı radyasyonundan korunmak için pencereler dı tan gölgelendirilmelidir.
- g. Her pencere direkt gün ı ı ını alabilmeli ve her çalı ma yerinden gökyüzü görölebilmelidir.

- h. Binalar arası uzaklık en az bina yüksekli inin iki katı olmalıdır.
- i. Odalarda açık renkler kullanılmalıdır.
- j. Pencere camları temiz tutulmalıdır.
- k. Çalı ma masaları, pencereleri kuzeye bakan odalarda pencereye paralel, pencereleri di er yönlere bakan odalarda ise pencereye dikey olarak yerle tirilmelidir.

Gün ışığı ile aydınlatılan bir i yerinde, daha fazla ışık gereksinimi olan tezgahlar ya da i istasyonları varsa, bunların yapay ışık kaynakları ile desteklenmesi gerekir. Gün ışığının desteklenmesinde, yapay aydınlatma, sadece gün ışığı yetmezliklerinde kullanılacak bir aydınlatma düzeni olarak dü ünülmemelidir. Temel yakla ım, gün ışığı aydınlatmasının yetersizliklerini dikkate alarak, aydınlatma düzeyinin dengelenmesidir. Bu eilde bir düzenleme yapılırken, yapay aydınlatmanın ışık etkisinin gün ışığı na yakın olmasına ve gün ışığı kadar aydınlatma etkinli i sa lamasına dikkat edilmelidir. Kapalı odalarda yapay ışık kullanımı, pencerelerden gelen gün ışığı yetersizliklerini giderdi i gibi, gereksiz parlama ve gölgelenmeleri de ortadan kaldırır.

## **Yapay Aydınlatma**

Gün ışığının sa lanamadı ı ya da az oldu u yer ve zamanlarda kullanılan yapay aydınlatmada, “beyaz ışık” veren florasan ve civalı ampuller kullanılır. Bu tür ışığın sa lanamadı ı zamanlarda “kırımızı ışık” veren normal ampullerin kullanılması uygun olacaktır. Ancak normal ampuller kullanıldı ında ışığın kamufle edilmesi önem kazanır. Bunun için ışık kayna ı ile çalışanların arasına ve ampulün önüne buzlu cam, beyaz mika, mukavva veya kalın beyaz kâ ıt konarak, ışığın tavana ya da duvara çarparak gözlere yansımaları sa lanmalıdır. Son yıllarda bazı işletmeler, pencereleri ortadan kaldırmı , sadece yapay aydınlatma sistemi ile ışıklandırılmı kapalı bir çalı ma sistemini benimsemi lerdir. Böyle bir tercihin ba lıca nedeni, bu sistemin ileri derecede homojen çalışma ko ulları sa lamasıdır. Fakat, do al ışığın küçümsenmeyecek derecede olumlu psikolojik etkileri oldu u unutulmamalıdır. nsanda do al aydınlı a kar ı gerçek bir ihtiyaç mevcuttur. Do al ışığın bu önemi, gece ve gündüzleri, aylarca devam eden kutup bölgelerinde açık olarak görülür. Bu bölgelere giden araştırma gruplarının raporlarında, daima, do al ışık eksikli ine ve meydana getirdi i zararlı etkilere de inilmistir. Yapılan ara tırma ve denemeler sonucunda, yapay aydınlatmada ışığın çalışanın sol omzunun arkasından gelmesi daha uygun olmaktadır. Böylece ba ve elin gölgesinin yazılan ve okunan yazının sa ilerisine düşmesi sa lanmış olmaktadır. Okuma ve yazma işlemi böylece engellenmemis olmaktadır.

## **Aydınlatma ve Verimlilik İlişkisi**

Aydınlatma ile verimlilik arasında çok yakın bir ili ki vardır. İyi aydınlatma verimi arttırırken, kötü aydınlatma göz yorgunlu una neden olarak verimi önemli ölçüde düşürür. Özellikle iyi görmenin önemli oldu u ince işlerin uzunca bir süre yapıldı ı işyerlerinde, görme konforuna önem vermek ve bu konforu sa layacak tüm aydınlatma ilkelerini gerçekleştirmek yararlı olacaktır.

Aydınlatma ve verimlilik ilişkisini inceleyen birçok ara tırma yapılmı tır. Bu ara tırmaların sonucunda, iyi ve yeterli aydınlatmanın iyi görmeyi sa layarak, bir işin, daha kısa sürede, daha kaliteli yapılmasına olanak sa ladı ı ve verimi yükseltti i saptanmı tır. Bir ara tırmada, i çilerden guruplara ayrılmış olan incilerin bir ipe dizilmesi istenmi tir. Ara tırma sonucunda, aydınlık şiddeti arttıkça i çilerin incileri daha do ru guruplandırmı ve daha çok inciyi

dizdikleri saptanmıştır. Öte yandan, aydınlık iddeti arttıkça işçilerin gözlerinin daha az yoruldu u ve bu konudaki yakınmaların azaldı ı gözlenmiştir. 1000 lüksten sonra yorgunlukta artış görülmektedir.

## **Havalandırma**

Havalandırma, genel olarak yapay ve doğal havalandırma olmak üzere iki şekilde yapılabilir. Doğal havalandırma, kapı ve pencereler yoluyla yapılan havalandırmayı; yapay havalandırma ise, çeşitli gereçler kullanılarak yapılan havalandırmayı ifade etmektedir. Yapay havalandırma sistemlerinin en basitleri vantilatörlerdir. Bunun yanında son yıllarda klima da yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Yapay havalandırma sistemleriyle hava hareketlerinin kontrol edilmesi daha kolaydır. Ayrıca bu sistemler, doğal havalandırmadaki gibi, hava koşullarındaki belirsizliklerden etkilenmez. Vantilatörler, uygun bir şekilde ve sayıda yerleştirildikleri zaman, iyi bir hava akımı sağlayarak, terin buharlaşmasına ve çalışan kişilerin serinlik duymasına yardımcı ederler. Eğer ortamdaki yüksek ısı, sadece hava akımı temini ile düzürülemiyorsa, havayı soğutan çeşitli klimalardan da yararlanmak mümkündür. Çalışma ortamındaki hava koşulları vücudun gereksinimine ne kadar uygun olursa, insan kendini o kadar rahat hisseder. Uygun koşullar altında, kendini rahat hissederek çalışan kişinin morali ve düşünme/çalışma kapasitesi yüksek olacaktır. Eğer çalışanlar karbondioksit gazı ve sigara dumanına maruz kalırlarsa, vücutları uyuşabilir. İnsanların hareketleri azalır ve çalışma arzusu azalır. Bunu önlemek için bürolarda havalandırma sistemlerinin kurulması gerekir. Havalandırma tertibatı olmayan yerlerde ise, özellikle aralarında çalışma yerinin pencereleri açılarak, içerisi havalandırılmalıdır.

## **Ses ve Gürültü**

Ses, hava basıncındaki dalgalanmaların kulaktaki etkisinden ileri gelen bir duygudur. Gürültü ise genellikle istenmeyen ses olarak tarif edilmektedir. Aşırı gürültü, rahatsızlık, güvenli, iş verimliliği ve verimliliği olumsuz yönde etkiler. Yüksek gürültülü ortamda, kısa sürede geçici bir iş verimliliği oluşabilir. Bu tür iş verimliliği kaybı birkaç dakika içinde ortadan kalkabildiği gibi daha uzun sürede devam edebilir. Makine ve çeşitli mekanik araçların icat edilmesinden önce gürültü kapsamına, evlilik faaliyetleri, arabalarının, el aletlerinin ve hava gibi faktörlerin çıkardıkları sesler girer. Ancak gürültünün kapsam ve boyutu, makinelerin, motorlu araçların, radyoların, silahların, uçakların ve yangın söndürücülerin icat edilip devreye girmesiyle genişlemiştir. Gürültü zamanla çalışma koşullarını güçleştirici ve insanların toplum yaşamını tehdit edici bir faktör durumuna gelmiştir. Hatta insan sağlığını tehdit etmesi nedeniyle “gürültü kirliliği” olarak adlandırılmaya başlanmıştır.

İnsanın gerek çalışma madaki, gerekse çalışma dışı yaşamını etkileyen faktörler arasında “Gürültü” önemli ve başlanamayacak bir yer tutar. Gürültü; günlük yaşamda, çalışma sürecinde insanın rahatlığını, sağlığını, güvenliğini ve verimliliğini olumsuz biçimde etkileyen ve bu nedenle istenmeyen ses olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir cismin veya kaynağın titreşimi sonucu ses ortaya çıkar. Sesi karakterize eden iki önemli faktör sesin frekansı ve sesin yoğunluğu (iddeti)’dir. Bir sesin frekansı; bir saniyelik zaman içinde titreşim sonucu ortaya çıkan ses dalgası sayısını gösterir. Frekansın bir saniyede çıkan ses dalgası sayısını gösteren ölçü birimine Hertz (Hz) denir.

Genelde iş yerinin devamlı ve yüksek düzeyde gürültülü olmasının, iş verimi üzerinde olumsuz etkileri olduğu kabul edilmektedir. Diğer taraftan, monoton ve çok sessiz bir iş

ortamı da uyusukluk ve uyku haline neden olmaktadır. Bu nedenle sıcaklığı açısından bir sakınca olmayacak düzeydeki gürültü, uyanıklık etkisi yapmaktadır. Gürültülü ortamda çalışırken, çalışanların dikkatli ve uyanık olmaları ve dikkatli iş görme alışkanlıklarını olumsuz bir şekilde etkilemekte ve çalışırken ritmini bozduğunu için iş kazaları olasılığını arttırmaktadır.

## **Sıcaklık**

Çalışılan yerde hava sıcaklığının yüksek veya düşük olması, çalışanların sağlığını bozduğunu gibi çalışma veriminin de büyük ölçüde düşmesine neden olur. İnsan vücudu ortalama 36.5 derece ısıya uyumlu bir biyolojik özelliğe sahiptir. Fazla sıcaklık, çalışanlarda durgunluk ve tembelliğe neden olmaktadır. Fazla soğuk ise çalışırken temposunu düşürmekte refleksleri sınırlandırmaktadır. Hava koşullarına uyum sağlamak için vücutta meydana gelen değişiklikleri iki boyutta ele almak mümkündür:

Normal koşullardan soğuk bir ortama geçildiğinde:

- Deri soğur.
- Kan vücut yüzeyinden çekilerek, vücudun iç kısımlarında toplanır.
- Derinin vücudu çevresel koşullardan izole etme fonksiyonu artar.
- Vücudun iç ısısı hafifçe yükselir.
- Titreme baş gösterir.
- Vücut yüzeyinde soğuyan kan, vücudun iç kısımlarındaki taze kan ile ısıtılır.
- Kanın soğumasını önlemek için kan basıncı ve vücut yüzeyine taşınan kan miktarı azalır.

Soğuk bir ortamdan sıcak bir ortama geçildiğinde:

- Deri ısınır,
- Kalp atışı hızlanır ve kan vücut yüzeyine yayılır.
- Vücudun iç ısısı düşer.
- Titreme görülebilir.
- Terleme başlar.
- Sürekli terleme, kanın vücut yüzeyine olan akışının artması ve deri sıcaklığının artması ile vücudun ısı dengesi sağlanır.

Çalışma yerlerinde olması gereken sıcaklıkla ilgili evrensel bir belirleme yoktur. Ancak ülkemizde bina ve bürolarda 18 – 22 oC (ortalama 20 oC) arasında olması gerektiği kabul edilmektedir. Fazla sıcak ve özellikle fazla soğuk havanın bir çok hastalığa yol açtığı bilinmektedir. Bu nedenle iş yerinin sıcaklığının uygun derecede olması çalışanların sağlığını ve verimini olumlu etkileyecektir.

## **Nem**

Yüksek sıcaklık ve düşük sıcaklık kadar aşırı nemin veya nemsizliğin insan sağlığına ve çalışırken başarısına etkisi büyüktür. Çalışılan yerde sıcak ve fazla nem terleme yoluyla artık vücut ısısının dışarı atılmasına engeller. Nemsizlik ise solunum yolları dokusunda tahrişlere ve kronik öksürüklere yol açarak insanın huzurunun kaçmasına neden olur. Uygun rutubet derecesi havadaki su buharı oranının %50 olduğu durumdur. Rutubet derecesinin %30'dan az %70'den fazla olması organizma üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Nem oranının dengesiz olması başarıya sinirliliğe isteksizliğe fiziksel gücün düşmesine neden olabilir. Bu olumsuz sonuçlar çalışırken verimini düşürmekte ve iş devamsızlıklarını arttırmaktadır. Bu

olumsuz durumlarla karıla mamak için, yöneticilerin büro çalı ma ortamlarını nem açısından uygun düzeyde tutmaya gayret göstermeleri gerekmektedir.

## **OLUMSUZ FİZİKSEL ORTAMIN ÇALISANLARA ETKİSİ**

### **Fiziksel Yorgunluk**

Yorgunluk, bir organ veya organlar grubunun görevini gereği gibi yerine getirememesi ve kiinin iş yapma yeteneğinin azalmasıdır. Yorgunluk ve dikkatin da ı lmasında çevresel ortamın etkisi büyüktür. Aydınlatma, gürültü, titreşim, ısı gibi faktörlerin iş gören için stres boyutlarına ulaşması, yorgunluk etkisinin erken görülmesine neden olmaktadır. Bu tür durumlarda iş görenin kısa süreli de olsa dinlenmesi gerekmektedir. Böylece, dikkatin iş dı ındaki noktalara odaklanması, belli bir süre sonra ise daha iyi adapte olmayı sağlayacaktır.

Yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda yorgunluğu arttıran en önemli etken, çalı ma sürelerinin çokluğu ya da dinlenme aralıklarının azlığı gösterilmektedir. ideal olarak belirlenen günlük 8, haftalık 40 saat çalışma süresi, iş in zorlu una ve çalı ma koşullarının artırılmasına göre daha da azaltılabilir. İşletmelerin sık sık başvurdukları fazla mesai çalışmalarının, iş göreni maddi olarak tatmin etse bile verimliliği her zaman olumlu yönde etkilediği söylenemez. Çalı anların fizyolojik kapasiteleri farklı olduğu gibi, psikolojik özellikleri de farklı olduğundan, yorgunluk duygusu da kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Örneğin beslenme yetersizlikleri, kişilik farklılıkları, sinirsel ve ruhsal denge, bireyler arasında farklı yorgunluk belirtilerine yol açar. Bu nedenle bir iş görenin aynı fiziksel ya da psikolojik yorgunluk belirtileri gösterirken, aynı iş i yapan diğ er kişilerde hiçbir yorgunluk belirtisi ortaya çıkmayabilir. Bu arada çalı anların iş anlamsız hevesi, iş çevresine uyum zorluğu, iş ini benimsememesi gibi faktörler de yorgunluk halinin oluşmasında etkili olur. Çeşitli araştırmalarda çalı anların bezginlik ve bıkkınlık nedeniyle ortaya çıkan yorgunluğu çeşitli nedenleri olabileceği kabul edilmektedir.

Bunlar kısaca:

- a. Yapılan işlerin monoton olması,
- b. Yönetimin istikrarsızlığı ve sık görülen yönetici hataları,
- c. iş gören sayısı arasındaki dengesizlikler,
- d. iş alma ve özendirme teknik önlemlerin yetersizliği,
- e. iş gören seçme ve değerlendirilmede duyarsızlık.

### **Monotonluk**

Biçimsel olarak her zaman aynı ve kısıtlı çalı ma alanları içerisinde yapılan işleri monoton işler olarak gösterebiliriz. Bireysel gereksinimlerini karşılamak için ilk çağlardan bu yana çalı mak zorunda kalan insanların, zamanla yapılan işlerin küçük parçalara bölünmesi, karı ık üretim süreçlerinin basitleştirilmesi ve üretkenliğin artması ile üretime katılmaları sağlandı. Ama, çok geçmeden bunun olumsuz etkileri de görülmeye başlandı. Sürekli aynı işlerin yapılmasından doğan monotonluk sonucu mutsuz, isteksiz, katı, iş e yabancı insanların oluşmasına neden olmaktadır. Monoton iş artları miktar ve kalite yönünden verimliliği olumsuz yönde etkiler. Ayrıca iş kazaları artar, sağ lık açısından istenmeyen etkileri olabilir. iş gören verimliliği için, monotonluğa karşı önlemlerin alınması gereklidir. Bunun için de iş

zenginle tirme, i geni letme yapılabilir. Bu noktada i rotasyonu, i birimlerinin de i tirilmesi ya da i zenginle tirmeye gidilerek monotonluk azaltılabilir. Çalı anların mümkün oldu unca birbirleriyle iliski kurmaları sa lanmalıdır. Bazı i yerlerinde sık rastlanan, örülen duvarlarla veya penceresiz seyyar duvarlarla odaların ayrılması gibi sosyal izolasyonlar kaldırılarak monotonluk azaltılabilir. Ayrıca zayıf, solgun ve mat aydınlatma, fazla sıcak bir ortamda çalı ma gibi çevre ko ulları da i i monoton hale getirebilmektedir. Do ayı simgeleyen resimler/tablolara, ferah ve esteti i olan bir çevre monotonlu u azaltır. Bunun yanında çalı ana yaptı ı isin önemi belirtilerek, onu i yerinin bir parçası saymak, ki inin ise olan ilgisini arttırdı ı gibi i ini daha fazla önemsemesine neden olacaktır. Daha verimli çalı masına yol açacak ve i göreni monotonluktan kurtaracaktır. Çalı anlar arasında olumlu iliskiler kuran bir yönetim, üstlerinçalışanlarla sohbet etmesi, monotonlu u uzaklaştırıp motivasyon sa layacaktır.

## **Devamsızlık**

Eren devamsızlı ı, “i görenin çalı ma programı veya planına göre çalı ması gereken zamanlarda i ine gelmemesidir” ekinde tanımlanmı tır. Ataay’a göre i e devamsızlık “planlanan çalı ma zamanında çeşitli nedenlere ba lı olarak kaydedilen ve eksilen zamandır”. Ço u kez i dı ı kaza, hastalık, ailevi nedenler, ya ve cinsiyet, genellikle Cuma ve Pazartesi günleri gibi hafta tatili öncesi ve sonrası ilk günler, ücret ödenmesini izleyen günler, uzun tatil zamanlarının öncesi ve sonrasına dü en günler, önemli sportif olayların ya da özel alı kanlıklara hitap eden ayrıcalıklı günlerin olması yanında, çalı ma ko ullarını da neden olarak gösterebiliriz. Devamsızlık, genellikle üretimin yavaşlaması ve ara verilmesi biçiminde kendini göstermektedir. Devamsızlık durumunun ortadan kaldırılması için yapılacak araştırmada ilk hedef isgören de il, onu devamsızlı a iten temel güdüler ortaya çıkarılmaya çalı ılmalıdır. Zira güncel üretim sistemlerinde ise devamsızlık, fiziksel ortamın olumsuz etkileri karşısında, fizyolojik ve psikolojik vücut bütünlü üne kar ı nesnel bir tehdit olarak gören i görenlerin kullandıkları basit bir savunma biçimidir.

## **Çatı ma Yönetimi**

Yöneticilerin zaman ve enerjilerinin önemli bir kısmını alan konulardan biri de örgüt içinde ortaya çıkan çe itli düzey ve türlerdeki çatı malar ve bunların yönetimidir. Örgütlerde her konuda çe itli farklılıklar vardır. Bu farklılıklar,ki iler arası olabilece i gibi amaçlarda, de erlerde,algılamalarda tutulan yol ve yöntemlerde olabilir. Örgütün yöneticisi de i te bu farklılıkları yöneten ki idir;bu farklılıklarla örgütü amaçlarına ula tırmaya çalı an kimsedir. Bütün bu farklılıklar örgütlerde çatı malara yol açar. Çatı malar da çe itli sorunlara yol açabilece i gibi,ba arılı yönetilirse örgütte yenili in ve örgütsel geli menin ba laticısı da olabilirler.

## **Çatı manın Tanımı**

Çatı manın tek tanımını yapmak güçtür. Bu tanımlardan birine göre çatı ma,aynı ya da kar ıt olan e de er iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık,uyu mazlık, ikirciklikdir.

Bir ba ka tanıma göre ise çatı ma, bir seçene i tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle kar ıla ması ve bunu sonucu olarak karar verme mekânizmalarında bozulma olarak tanımlanmaktadır.

Çatı ma ile ilgili tanımlar analiz edildi inde, çatı manın üç unsuru oldu u görülebilir. Bunlar çatı maya giren (ki i, grup ya da örgüt gibi), çatı maya neden olan ey, durum ve çatı manın sonucunda ortaya çıkan durum. Bu üç unsurdaki farklılıklar çatı ma tanımlarındaki farklılıkları do urur ve çatı ma türlerini ortaya çıkarır. Ç a da yönetim anlayı ında örgütlerde çatı manın kaçınılmazlı ı, bastırılması de il yönetilmesi ve örgütün geli mesi için kullanılması anlayı ları hakimdir. Bu nedenle çatı ma örgütlerde son derece önemlidir ve ba arıyla yönetilmesi gerekir. Çatı maları yönetemeyen, onlardan korkarak bastırmaya çalı an ve onları örgütün amaçlarına yönlendiremeyen yöneticiler ba arısız olmaya mahkûmdur.

### **Çatı manın Nedenleri:**

Örgütlerde cereyan eden çe itli türdeki çatı maların nedenleri de oldukça fazla ve çe itlidir. Bu nedenleri u ekilde sıralamak mümkündür:

**bölümü:** Örgütte i bölümü “toplulu çabayı gerektiren bir i in çe itli bireyler tarafından yürütülebilecek biçimde, ussal olarak ögelerine ayrılması”olarak tanımlanabilir. Örgütlerdeki i bölümü arttıkça bölüm ve birimler arası ili kileri dengele tirmek,çe itli geli meler,örgütlerdeki i bölümünün ve örgütsel etkinliklerin karma ıkla masına ve bunun gere i olarak da çe itli rol farklılıklarına yol açmaktadır.

**Kar ılıklı ba ımlılık:** Örgütlerde birimlerin üretimi di erlerinin üretimine ba lıdır. Bir birimin çıktısı di er birimin girdisini olu turur. Bu da bir çatı mayı do urabilir. Bu tür çatı ma iyi bir plânlama ve ba ımlılı ın kar ılıklı oldu unun açıklanması gibi önlemlerle giderilebilir.

**Sınırlı kaynakların payla ılması:**Örgütte kaynakların sınırlı olması ve bunların payla ılması çatı malara neden olur. Her birim kendi kayna ını arttırmak ister. Bu çatı manın giderilmesinin yolu da yöneticinin plânlama becerisinden geçer. Sınırlı kaynakların akılcı ve i levsel da ılımı gereklidir.

**Ortak karar vermek:**Örgütteki kıt kaynaklar ve etkinliklerin zamanlaması,birimler arası kar ılıklı ba ımlılık do urmaktadır. Ortak kararın verilmesi de çatı maya neden olur. Kaynaklar arttırıldıkça ortak karar verme ihtiyacı da azalır. Örgütler geli tikçe ortak karar verme zorunlu u da artmaktadır. Bu nedenle ortaya çıkacak çatı maların önlenmesi,karar verme becerisinin geli mesi ile mümkündür.

**Amaç farklılıkları:**Örgütlerde çatı ma ihtimalini arttıran bir di er durum da ki iler ve grupların amaçlarındaki farklılıklardır. Bu amaç farklılıkları çok de i ik ekillerde görülebilir. Bireysel amaçlarda farklılık olabilece i gibi uzmanla manın sonucunda birimler arası amaç farklılıkları da görülebilir.

**Algılama farklılıkları:** Ki i veya grupların olayları farklı algılamaları çatı malara neden olabilir. Bu algılama farklılıkları, amaçlarda, de er yargılarında, veri ve bilgilerde, yöneticilerin görü ve uygulamalarını algılamada olabilir.

**Uzmanla ma:** örgütlerde görülen çatı maların en yaygın olanı uzmanla manın yol açtı ı çatı malardır. Uzmanla manın artması yeni uzmanlık alanlarının ve uzmanların görev almasına yol açmaktadır. Uzmanlık ve bürokratik roller ço u zaman çatı ır. Uzmanla manın yol açtı ı çatı malar dört grupta incelenebilir.

**Uzmanın bürokratik kurallara kar ı direni i:** Örgütte bürokratlar görevlerini sınırlı bir takdir hakkı ile sürdürürlerken uzmanlar daha özgür olmak isterler.

**Uzmanın bürokratik standartları kabul etmemesi:** Bürokratlar örgütsel normlara ba lı iken uzmanlar kendi mesleki normlarına ba lıdır.

**Uzmanın bürokratik denetime karşı direnmesi:** Uzmanlar örgütteki formal yetkiden rahatsız olurlar; bu yetkiye dayanan denetime de karşı çıkarlar.

**Uzmanın örgüte karşı baskınlığı:** Uzmanlar bir örgütte karşılaştıkları tüm problemleri diğer örgütlerinki ile karşılaştırırlar. Etkinleşen olanaklar azsa örgütten ayrılabilirler. Örgüte baskınlık bu problemlerle mümkündür.

**İletim sistemi:** Örgütteki çatıların bir de iletişim alt sistemindeki bozukluklardır. Mesaj akışındaki gecikmeler, mesajların süzülmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, mesajın algılanmaması gibi bozukluklar bunlardan bazılarıdır.

**Örgütün büyüklüğü:** Örgüt yapısı büyüyüp genişledikçe, amaçlarda açıklık azalır; ilişkiler daha formal bir nitelik kazanır; çok sayıda basamaktan geçen bilginin de etkisiyle uzman ihtimali artar; her uzman kendi alanını korumaya çalışır. Bu etkiler de çatıların ihtimalini artırır.

**Örgütteki görev ve sorumlulukların karmaşıklığı:** İyi belirlenemeyen örgütsel görev ve sorumluluklar da çatıların muhtemel nedenlerindedir. Bireylerin çalıştığı alanlarını ve görevlerinin karşılığı çatılarına neden olur. Örgütlerde görev ve sorumlulukların karmaşık kontrol alanı ile ilgili belirsizliklere de baskı olabilir. Örgütlerde zaman zaman hangi görevlinin ya da birimin hangi amire ya da bölüme baskılı olduğu tartışılmaktadır.

**Rekabetçi ödüllendirme sistemi:** Örgütlerde işbirliği yerine rekabetin teşvik edilmesi ve ödüllendirme sisteminin buna göre kurulması çatıların artıran unsurlardan biridir. Örgütteki rekabet ortamı zaman zaman bireyleri birer rakip haline getirebilmektedir.

**Yöneticilik biçiminin farklılığı:** Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı olabilir. Etkin yönetici ile çalışan arasında bu biçimin algılanması konusunda farklılıklar varsa bu çatıların nedeni olabilir. Onun için bir yöneticinin bir örgüte geldiğinde ilk yapması gereken şeylerden birisi, çalışanlarına kendi yönetim anlayışını açıklamaktır.

**Ortak değer ve görüşlerin yokluğu:** Örgütte örgütün amaçları yönünde çalışacak ortak değer ve görüşlere ihtiyaç vardır. Bunların olmaması da çatıların nedeni olabilir.

**Örgütsel yenileme sonucu değişen durum:** Her örgütsel yenileme çabasının direnmesiyle karşılaşması muhtemeldir. Yenileme sonucunda görev, rol ve statülerinde değişimler olacaktır. Bu değişime duyan personel bu yenilemeye direnir. Bu direnmenin alınmaması durumunda işe görev, rol ve statüsü değişen personel arasında çatıların oluşur. Bu nedenle örgütte bir yenilik yapmak gerektiğinde yeni durumun getirdiği değişimler çalışanlara açıklanmalı ve bu yenilikleri benimsemeleri sağlanmalıdır. Personelin benimsemediği yenilerin başarıya ulaşması çok zordur.

**Personeldeki farklılıklar.** Örgütte çalışan personelin farklı kişilik, yetenek, eğitim ve aile kanlıklara ve çıkarılara sahip olması da çatıların nedeni olabilir.

## **Çatıların Yönetilmesi**

Çatıların yönetilmesi kavramı, anlayış olarak çağdaş yönetim anlayışının ürünüdür. Çatıların bakış açısı yönetim anlayışlarından etkilenir. Geleneksel yönetim yaklaşımı, çatıların madan – yıkıcı niteliği gereği kaçmak isteyen anlayışı savunur. Bu yaklaşım çatıların yönetimi değil çözümü üzerinde durur. Çağdaş yaklaşım ise çatıların olan hatta kaçınılmaz olarak görür. Çatıların sonuçlarına göre; fonksiyonel (örgüte faydalı) ve difonksiyonel (engelleyici) olarak ikiye ayırır. Bu görüş gereği olarak da çatıların

çözülmesi de il, yönetilmesi kavramı kullanılır. Çatı manın yönetilmesinde de i ik yakla ımlar kullanılabilir. Bu yakla ımlar u ekilde sıralanabilir.

**Problem çözüme:** Çatı ma yönetiminde kullanılan ça da yöntemlerden biridir. Özellikle gruplar arası çatı maların çözümünde etkili oldu u ekinde görü ler yaygındır. Bu yöntemin amacı,haklı ya da haksız tarafı ayırt etmek de il,sorunu çözmektir. Çatı manın üzerine gidilir ve taraflar yüz yüze getirilir. Bu yakla ımın önemli varsayımı,çatı an tarafların bile payla tıkları ortak noktalar oldu una ili kindir. Çatı mada farklılıklar üzerinde durulmakta,ortak noktalar ihmal edilmektedir. Özellikle bilgi eksikli i ve ileti im sorunları yüzünden çıkan çatı malarda etkilidir. De er yargılarının çatı ması ve karma ık sorunlarda daha az ba arılı olmaktadır.

**Üstün amaçlar saptama:** Çatı ma içinde olan ve birbirleriyle kar ılıklı ba ımlılık içinde olan grupların hepsi vazgeçilmez önemde olan ortak bazı amaçlar,gruplar üstü amaçlar vardır. Bu amaçlar çatı an grupların birinin gerçekle tiremeyece i kapsam ve niteliktedir;ancak grupların ortak çabalarıyla gerçekle tirilebilir. Bu yöntem bu tür amaçlar bulundu unda etkili olur. Ancak böyle amaçların bulunması kolay de ildir. Yine etkili olabilmesi için tarafların bu amaçlara inanması arttır. Bu nedenle buna inandırma yöntemi de denir. Çatı manın amaçlarda olması durumunda etkili olması zordur.

**Kaynakların arttırılması:** Çatı manın kaynakların yetersizli inden çıktığı durumlarda etkili olarak kullanılabilen bir yöntemdir. Kaynaklar arttırıldı nda tarafların çatı ması nedeni ortadan kalkacaktır. Bir müdür yardımcılığı için,çatı an taraflara üç müdür yardımcısı kadrosu olu turarak her birine bu makamın sa lanması,bu yöntem örneği olarak gösterilebilir. Kaynakların arttırılması her zaman mümkün olmaması,bu yöntemin uygulanabilirli ini sınırlamaktadır

**Kaçınma:** Bu yöntem verimli olması da sıkça kullanılır. nsanlar ço unlukla,çatı ma durumlarından kaçınırlar. Kısa dönemde bu geçici bir yöntem olarak kullanılabilir,ancak uzun dönemde faydalı olamaz. Çatı ma konusunun önemli olmadığı durumlarda etkili olabilir. Çatı ma durumundan uzak durma (geri çekilme)ve bireyin çatı ma nedenini baskı altında tutarak açığı vurmaması ekinde uygulanır.,

**Yumu atma:** Durumu oldu undan daha iyi gösterme de çatı malarda kullanılan bir yakla ımdır. Bu yöntemde yönetici çatı manın kaynaklarına inmemekte,esas nedenleri ele almamaktadır. Bu yüzden kısa vadelidir. Yönetici çatı ma yerine i birli inin yararları üzerinde durmaktadır. Biz bir aile gibiyiz yakla ımları buna örnek olarak verilebilir. Kısa vadede bir çözüm gibi görülebilir.

**Uzla tırma:** Bu yöntemde açıkça kazanan ya da kaybeden yoktur. Çatı manın tarafları pazarlı a girerek çatı mayı çözmeye çalı ırlar. Bir orta nokta aranır. Toplu sözle meler buna örnek olarak gösterilebilir. Çatı manın çözümü için kaçınmaya benzer sonuçlar verir.

**Yetki kullanma:** Çatı ma yönetiminde eski,fakat etkisi tartılı r bir yöntem de yetki kullanmadır. Yönetici gücünü ve yetkisini kullanarak çatı mayı ortadan kaldırmaya çalı ır. “Burada amir benim”yakla ımı vardır. Etkisi kısa dönemli olan yakla ımdır.

**Politik yakla ım:** Bu yöntemde yönetici taraflara kaybetmesi durumunda destek sözü verir. Yönetici her grubun önerisine yer vererek sorunu çözmeye çalı ır. Takas, pazarlık ve uzla ma ba lıca politik yakla ımlardandır. Çatı manın çözümünden çok tarafları tatmin edici yollar bulunmaya çalı ılır. Büyük örgütlerde kullanılmaya daha elveri li, ancak etkili de ildir.

**Hakeme ba vurma:** Taraflar kendi aralarında anla mıyorsa ve yöneticide onları inandıramıyorsa, sorun tarafsızlı ına güvenilen birinin hakemli ine bırakılır.

**Yapısal de i kenleri de i tirme:** Örgütün formal yapısı ile ilgili düzenlemelere gidilerek ili kiler de i tirilmeye çalı ılır.

**Davranı de i tirme:** Grup üyelerinin davranı larını e itim yoluyla de i tirme, çatı manın yönetilmesinde etkili bir yöntemdir. Örgüt geli tirme yollarından olan “t grubu”ya da “duyarlılık e itimi”denen yakla ımlar buna örnek olarak verilebilir.

### **SORUNLU NSANLAR ve ONLARLA BA A ÇIKMA YOLLARI**

<b>Buldog</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Saldırgan, katı, kavgaya meyilli, gol atma derdinde, uyarmadan saldırıya geçebilir.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Kemirmeleri için bir kemik verin.</li><li>• Söyledikleri ile söyleme eklini birbirinden ayırın.</li><li>• So ukkanlı davranın.</li></ul>
---	--	--

<p><b>At</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Her eyi kitabına göre yaparlar.</li> <li>• Zekidir ama her zaman tökezleyebilir.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onları suya götürün.</li> <li>• Yapmaları için bir eyler verin.</li> <li>• Yeniden tekrarlayarak ve özetleyerek görü lerinden faydalanın.</li> </ul>
<p><b>Tilki</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üç kâ itçi, toplantının altını oyar.</li> <li>• Çok fazla dedikodu yapar.</li> <li>• Potansiyel bir sabotajcı.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Görü lerini açık seçik ortaya koymaları için onları zorlayın.</li> <li>• Gizli gündemlerini ortaya çıkarın.</li> <li>• Buldokları üzerlerine salın.</li> </ul>
<p><b>Maymun</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çok bilmi , her konuda uzman, çaktırmadan dedikodu yapar.</li> <li>• Daldan dala atlar.</li> <li>• Her eye gönüllü olarak balıklama dalar.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosedürü kontrol edin.</li> <li>• Kapalı sorular sorun.</li> <li>• Yapmaları için onlara zor bir i verin.</li> </ul>
<p><b>Kirpi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dikenli, devamlı mızızlanır.</li> <li>• Herkesi küçümser, muhtemelen bir kaç kez ezilmi tir.</li> <li>• üpheci, yardımı sevmez, i leri karı tırma e ilimi vardır.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onları gıdıklayın.</li> <li>• Uzmanlık alanlarına saygı gösterin.</li> <li>• Yardım etmelerini isteyin.</li> <li>• Sorumluluk vererek onlara belli bir statü kazandırın (ve tabii ki bir bardak sıcak süt).</li> </ul>

<b>Ceylan</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Korkak ve içine kapanık, genç olabilir.</li><li>• Kaçmaya yatkın, sessiz bir savaşçı.</li><li>• Kendi ayakları üzerinde durmaktan yoksun.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Sorabilecekleri direkt sorular yöneltin</li><li>• Onları övün ve cesaretlendirin.</li></ul>
<b>Kurbağa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Geveze, dü ünmeden konuşur, yanlış bilgileri her yere burnunu sokar, tilkinin kurbanıdır.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Gündemden uzaklaştırmalarına izin vermeyin, gafıların görmezlikten gelin.</li><li>• Zamana riayet etmelerini isteyin.</li></ul>
<b>Suaygırı</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Debelenir, zamanın çoğunda yarı uykulu bir hâldedir.</li><li>• Belirsizlikleri sever. Hemen hemen her yerde hemfikirdir.</li><li>• En sevdiği söz 'niçin ben?' dir.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Uyandırmaya çalışın, aniden sözü ona verin, onları zorlayın.</li></ul>
<b>Zürafa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Çok kolay dikkati dağılır, devamlı hayal kurar.</li><li>• Oldukça duygusaldır.</li><li>• Barışsız olmamak için her şeyi yapar.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayaklarının yere basması için onları cesaretlendirin. Saygı gösterin. Açıklarını aramayın.</li></ul>

*Birçok insan, kusur olur korkusuyla suç işler.*

(Horatius)