

ÖRNEK ÜRETİM VE TİCARET A.Ş.

Bireysel Davranış Analizi

Çalışanların iş ortamındaki davranış biçimlerinin dört kategoride ölçülmesi;
takım içi iletişim dinamiklerinin ve gelişim alanlarının belirlenmesi.

RAPOR NO

ÖRNEK / 02

TARİH

Temsilî

YÖNTEM

Davranış Analizi Anketi

KATILIMCI

12 kişi

Bu bir örnek rapordur. İçindeki kurum adı, katılımcılar ve tüm sayısal veriler tanıtım amacıyla oluşturulmuş temsili değerlerdir; gerçek bir müşteriye ya da kişiye ait değildir. Davranış analizi sonuçları kişisel veri niteliğindedir; gerçek çalışmalarda bireysel sonuçlar yalnızca ilgili katılımcıyla, kurum yönetimiyle ise toplulaştırılmış biçimde paylaşılır.

1. Amaç

Davranış analizi anketinin temel amacı, çalışanların iş ortamındaki davranış biçimlerini objektif olarak değerlendirmek, takım içi dinamikleri anlamak ve gelişim alanlarını belirlemektir.

Bu analiz, çalışanların kendilerini ve birbirlerini nasıl algıladıklarını, hangi davranış modellerinin ekip performansını olumlu veya olumsuz etkilediğini ortaya koymayı hedefler. Sonuçlar; takım koçluğu sürecinde **güven, iletişim, sorumluluk ve çatışma yönetimi** gibi kritik alanlarda gelişim fırsatları sunar.

2. Yöntem

Anket, uluslararası geçerliliği olan davranış modellerine dayalı olarak hazırlanmıştır. Katılımcılar çeşitli davranış ifadelerine **0–4 arası** puan vererek kendi eğilimlerini değerlendirir. Sorular dört ana kategoriye ayrılır: güvenli davranış, pasif davranış, gizli saldırgan davranış ve açık saldırgan davranış.

Her kategori; bireyin iş ortamında karşılaştığı durumlara verdiği tipik tepkileri ve bu tepkilerin takım dinamiğine etkisini analiz etmeye yöneliktir. Kategori puanları 0–40 aralığında oluşur.

Anket bir kişilik testi değildir. Ölçtüğü şey kimin ne olduğu değil, **baskı altında hangi davranışa yöneldiğidir** — ve davranış, kişilikten farklı olarak öğrenilebilir ve değiştirilebilir.

3. Davranış Kategorileri

3.1. Güvenli Davranış

Güvenli davranış, bireyin hem kendi haklarını hem de başkalarının haklarını gözeterek açık ve dürüst bir şekilde kendini ifade etmesidir. Bu davranış biçimi, psikolojik güvenliğin yüksek olduğu, sağlıklı iletişim ve işbirliğinin hâkim olduğu ortamlarda görülür.

Özellikleri

- Duygular ve düşünceler açıkça, dürüstçe ve yapıcı biçimde ifade edilir.
- Kişi kendi haklarını savunurken karşısındakinin haklarını da gözetir.
- Hayır diyebilir; gerekçesini açıklamak zorunda hissetmez.

- Yardım istemekte ve hata kabul etmekte zorlanmaz.
- Çatışmaya doğrudan ve konuya odaklı biçimde girer.

İdeal düzey: 32-38

Güvenli davranış; şirket içinde psikolojik güvenliğin, açık iletişimin ve işbirliğinin temelidir. **32'nin altı** ekipte çekingenlik veya iletişim sorunlarına; **38'in üzeri** aşırı özgüven ve empati eksikliğine işaret edebilir.

Takım dinamiğine etkisi: Psikolojik güvenliği artırır, inovasyonu ve işbirliğini teşvik eder. Takım üyeleri fikirlerini özgürce paylaşır, hatalardan öğrenir ve birlikte gelişir.

3.2. Pasif Davranış

Pasif davranış, bireyin kendi haklarını ve ihtiyaçlarını yeterince savunamaması, duygularını bastırması ve çoğunlukla uyum sağlamak adına sessiz kalmasıdır. Genellikle yanlış anlaşılma veya dışlanma korkusundan kaynaklanır.

Özellikleri

- Kızgınlık, hoşnutsuzluk gibi duygular doğrudan ifade edilmez; sessiz kalma veya yüz ifadeleriyle ima edilir.
- Kişi, başkalarının isteklerine uyma zorunluluğu hisseder.
- Hakları çiğnendiğinde durumu düzeltmek için dolaylı yollar arar.
- Yardım istemekte çekingenlik yaşar.
- Çatışmadan kaçınır, sorunları biriktirir.

İdeal düzey: 8-14

Pasif davranışın düşük olması, çalışanların kendilerini rahatça ifade edebildiğini ve haklarını savunabildiğini gösterir. **8'in altı** aşırı rekabetçi bir ortama, **14'ün üzeri** ise bastırılmış görüş ve birikmiş hoşnutsuzluğa işaret eder.

3.3. Gizli Saldırgan Davranış

Gizli saldırgan davranış, bireyin olumsuz duygularını ve kızgınlığını doğrudan değil, dolaylı yollarla (ima, pasif-agresif tutumlar, kontrolcü davranışlar) ifade etmesidir. Genellikle güçsüzlük hissinden veya açık çatışmadan kaçınma eğiliminden kaynaklanır.

Özellikleri

- Kızgınlık, hareketlerle veya dolaylı mesajlarla belli edilir.
- Başkalarını kontrol etmek için gizlice araştırma yapma eğilimi görülebilir.
- İğneleyici sözler, ima ve pasif-agresif tutumlar sıktır.

- Kendi gereksinimlerini önceliklendirme eğilimi olabilir.
- Çatışma anında doğrudan yüzleşmektense dolaylı yollar tercih edilir.

İdeal düzey: 6-12

Bu davranış tipi minimumda tutulmalıdır. **6'nın altı** ekte açık ve sağlıklı bir iletişim olduğunu; **12'nin üzeri** gizli rekabet, dedikodu ve negatif enerji birikimi olduğunu gösterir.

Takım dinamiğine etkisi: Güven erozyonuna ve iletişimde karmaşaya neden olur. Üyeler arasında gizli rekabet ve negatif enerji birikimi oluşur; bu da performansı ve motivasyonu olumsuz etkiler.

3.4. Açık Saldırgan Davranış

Açık saldırgan davranış, bireyin kendi haklarını savunurken karşısındakinin haklarını göz ardı etmesidir. Sesin yükseltilmesi, sözün kesilmesi, suçlayıcı dil ve kazanan-kaybeden yaklaşımıyla kendini gösterir. Kısa vadede sonuç alır, uzun vadede güveni ve gönüllü katkıyı tüketir.

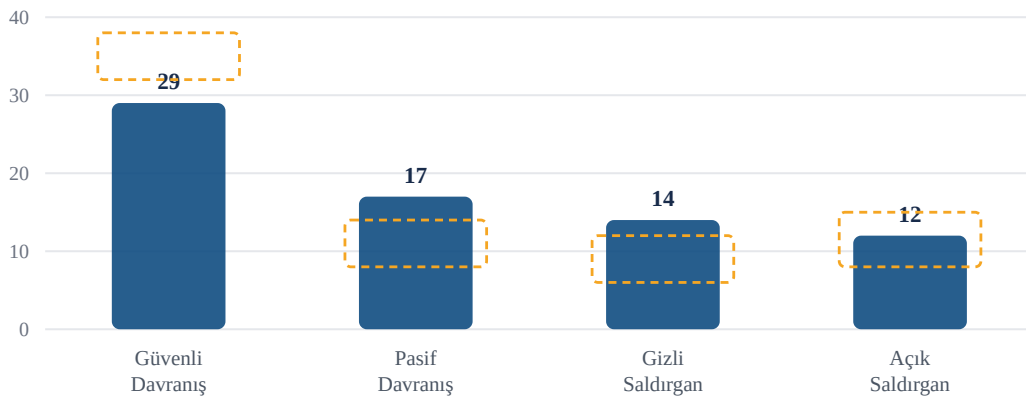
İdeal düzey: 8-15

15'in üzeri, ekte savunmacı bir iklim oluştuğuna ve fikirlerin söylenmeden geri çekildiğine işaret eder. **8'in altı** ise, itirazın hiç dile getirilmediği aşırı uyumlu bir ortamın göstergesi olabilir.

4. Rapor Sonucu

Ölçüm sonucunda takım ortalaması aşağıdaki gibidir. Kesikli çerçeveler her kategori için ideal aralığı gösterir.

TAKIM ORTALAMASI — KATEGORİ DAĞILIMI



Kesikli altın çerçeve: ideal aralık. Puanlar 0-40 ölçeğindedir.

Kategori	Takım ortalaması	İdeal aralık	Durum
Güvenli Davranış	29	32 – 38	İdealin altında
Pasif Davranış	17	8 – 14	İdealin üstünde
Gizli Saldırgan	14	6 – 12	İdealin üstünde
Açık Saldırgan	12	8 – 15	İdeal aralıkta

Tablo tutarlı bir tablo çiziyor: açık saldırganlık ideal aralıkta, yani ekipte yüksek sesli bir çatışma sorunu yok. Buna karşılık **güvenli davranış idealin altında, pasif ve gizli saldırgan davranış idealin üstünde**. Bu üçlü birlikte okunduğunda ortaya çıkan tablo şudur: itirazlar var ama doğrudan söylenmiyor, dolaylı yollardan ifade ediliyor.

5. Bulgular ve Yorum

5.1. Güven ve Psikolojik Güvenlik

- Çoğu çalışan, başkalarına hayır diyebilme ve kendi haklarını savunma konusunda orta düzeyde özgüvene sahip.
- Duyguların doğrudan ifade edilmesi yerine dolaylı yollarla (yüz ifadeleri, ima) aktarılması eğilimi yüksek.
- Bazı katılımcılar başkalarının gözünde güçlü görünme ihtiyacı hissediyor; bu, psikolojik güvenliğin tam olarak sağlanmadığına işaret edebilir.

5.2. İletişim Dinamikleri

- Katılımcıların çoğu göz teması kurmakta ve gerektiğinde jestlerle iletişimi güçlendirmekte rahat.
- Ancak kızgınlık veya hoşnutsuzluk gibi olumsuz duygular genellikle doğrudan değil, dolaylı yollarla ifade ediliyor.
- Açık iletişimde zaman zaman çekingenlik ve yanlış anlaşılma korkusu gözlemleniyor.

5.3. Çatışma Yönetimi

- Çatışma anında doğrudan yüzleşmektense sessiz kalma veya dolaylı mesajla tepki verme eğilimi yaygın.
- Bazı çalışanlar çatışma durumunda karşı tarafın davranışını taklit etme ya da pasif-agresif tutum sergileme eğiliminde.

5.4. İşbirliği, Motivasyon ve Aidiyet

- Takım üyeleri arasında genel olarak işbirliği ve yardımlaşma isteği yüksek.
- Bazı bireyler kendi gereksinimlerini ön planda tutma veya kontrolü elinde bulundurma eğilimi gösterebiliyor.
- Çalışanlar kendilerini ihtiyaç duyulan ve değerli bireyler olarak görme eğiliminde; takım başarısı için bireysel katkı sağlama motivasyonu yüksek.

5.5. Dikkat çekici yanıtlar

Anketteki tek tek sorulara verilen yanıtlar da ayrıca incelenir; dağılımın kendisi çoğu zaman ortalamadan daha fazla şey anlatır.

- **“Karşımdaki kişilerle göz teması kurma konusunda zorluk çekmem”** — katılımcıların %50'si 3, %50'si 4 yanıtını vermiştir. Göz teması konusunda ekip genelinde rahatlık vardır.
- **“Gizlice araştırmalar yaparak başkalarını kontrol etmeyi severim”** — katılımcıların %42'si 0, %50'si 1 yanıtını vermiştir. Çoğunluk gizli kontrol eğiliminde değildir; gizli saldırganlık puanını yükselten şey kontrol değil, **duygunun dolaylı ifadesidir**.

6. Kök Neden Analizi

- **Dolaylı iletişim ve duyguların bastırılması:** güven eksikliğinden ve geçmişte yaşanan olumsuz deneyimlerden kaynaklanabilir.
- **Çatışmadan kaçınma:** yanlış anlaşılma veya dışlanma korkusu ekip içi açık iletişimi engelleyebilir.
- **Kontrol ihtiyacı:** belirsizlik ve öngörülemezlik karşısında güvenlik arayışı, kontrolcü davranışlara yol açabilir.

7. Somut Öneriler

1. **Psikolojik güvenlik atölyeleri** — duyguların açıkça ifade edilmesini teşvik eden uygulamalar.
2. **Geri bildirim kültürü** — düzenli ve yapıcı geri bildirim oturumlarının takvime bağlanması.
3. **Çatışma yönetimi eğitimi** — çatışmaların yapıcı biçimde ele alınmasını sağlayacak pratikler ve rol-play çalışmaları.
4. **Sorumluluk paylaşımı** — rollerin ve sorumlulukların netleştirilmesi, RACI matrisi uygulaması.
5. **Takım ritüelleri** — haftalık kısa gözden geçirme toplantıları, başarı kutlamaları.

Önerilen program sırası

1. **Etkili İletişim Teknikleri** (8 saat) — duygunun doğrudan ve yapıcı ifadesi
2. **Çatışma Yönetimi** (8 saat) — bu analizden çıkan eğilimlere göre kurgulanmış rol-play senaryolarıyla
3. Üçüncü ayda ölçümün tekrarı — güvenli davranışın ideal banda taşınıp taşınmadığının görülmesi

Bu örnek rapor, PillarRise Danışmanlık ve Eğitim Limited Şirketi tarafından tanıtım amacıyla hazırlanmıştır. Kurumunuza özel bir ölçüm ve rapor için akademi.pillarrise.com/randevu/ adresinden ücretsiz ön görüşme ayarlayabilir ya da info@pillarrise.com adresine yazabilirsiniz.