

NÖROEXECUTIVE INSIGHTS

NÖROBİLİM, LİDERLİK VE
İŞ DÜNYASI

SAYI 04

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI YANLIŞ BÜTÇELERDE ARAMAK

Bu sayımızda, Frederick Herzberg'in zamansız Çift Faktör Teorisi'ni günümüzün nöro-liderlik bulguları, yapay zekâ çağının değişen iş kültürü ve organizasyonel iklim gereksinimleriyle harmanlıyoruz. C-Suite seviyesinden saha çalışanlarına kadar tüm organizasyonel dokuda sürdürülebilir bir performans mimarisi kurmanın bilimsel kodlarını Yönetim Kurullarının gündemine taşıyoruz.

Mustafa Bayındır

TÜKENMİŞLİĞİN GÖRÜNMEYEN NEDENİ OLARAK ANLAMSIZLIK

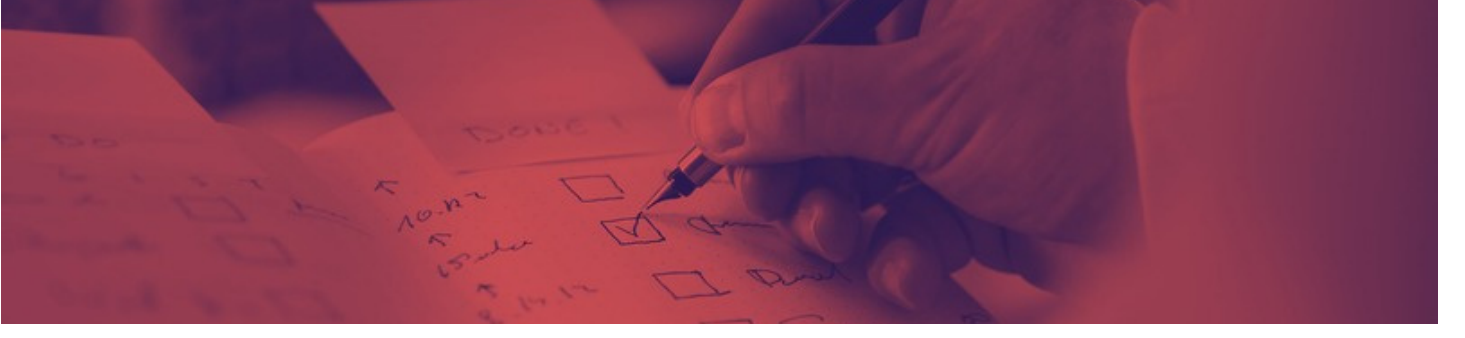
Tükenmişlik yalnızca bir çalışan deneyimi meselesi değil, bir liderlik ve anlam mimarisi problemidir.

Uzman Psikolog Toğrul Salamzade



nöronüs

Nöron Eğitim Merkezi



STRATEJİK ÇERÇEVE

Hijyen İllüzyonu: Örgütsel Bağlılığı Yanlış Bütçelerde Aramak ve İçsel Motivasyonun Nöro-Biyolojisi

Günümüzün hibrit çalışan, yapay zekâ destekli ve çok kuşaklı iş ekosisteminde Yönetim Kurullarının karşılaştığı en sessiz ve maliyetli kriz "Yüksek Maaşlı Derin Engellenmişlik" durumudur. Şirketler, yetenekleri ellerinde tutmak ve performansı yükseltmek için finansal paketleri artırmakta, ofis konforunu baştan tasarlamakta ve yan haklar bütçesini büyütmektedir. Buna rağmen sessiz istifa, tükenmişlik (burnout) ve nitelikli yetenek kaybının önüne geçilememekte, hızı kesilememektedir.

Geleneksel yönetim anlayışı, kurumsal yönetimleri, çalışanların memnuniyetsizliğini "motivasyon" olgusu ile karıştırma hatasına düşürmektedir. Oysa davranışsal psikoloji ve modern nörobilim açıkça göstermektedir ki; bir çalışanın sistemden şikâyet etmesini engellemekle o çalışanın işe tutkuyla sarılmasını sağlamak beynin tamamen farklı mekanizmaları tarafından yönetilmektedir.

Bu sayımızda, Frederick Herzberg'in zamansız Çift Faktör (Hijyen- Motivasyon) Teorisi'ni günümüzün nöro-liderlik bulguları, yapay zekâ çağının değişen iş kültürü ve organizasyonel iklim gereksinimleriyle harmanlıyoruz. C-Suite seviyesinden saha çalışanlarına kadar tüm organizasyonel dokuda sürdürülebilir bir performans mimarisi kurmanın bilimsel kodlarını Yönetim Kurullarının gündemine taşıyoruz.

Mustafa Bayındır

Memnuniyetsizliği gidermek, yüksek performans için yeterli mi? Nörolojik açıdan çalışanı gerçekten ne harekete geçirir?

İncelenen Çalışma: Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). John Wiley & Sons. ve Modern Nöro-Liderlik Literatürü

“

Bir çalışanı motive etmek istiyorsanız, ona motive edici bir iş verin; sadece motive edici bir maaş veya konforlu bir ortam değil. Memnuniyetsizliğin tersi memnuniyet değil; sadece **memnuniyetsizliğin olmamasıdır.**

Frederick Herzberg

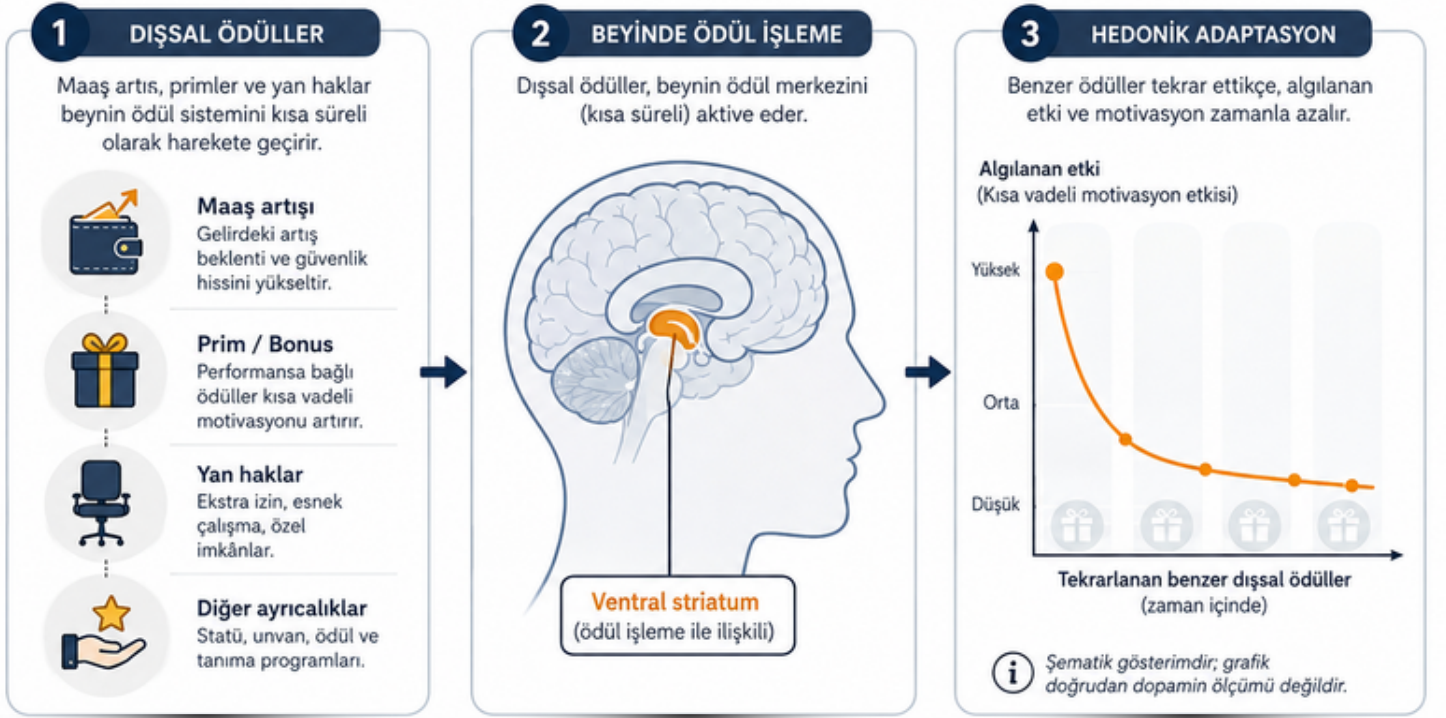
Herzberg'in yukarıdaki sözünde de belirttiği gibi iş yerinde çalışan memnuniyeti ve memnuniyetsizliği farklı faktörlerden etkilenmektedir. Bu değişkenler aynı düzlemde ve aynı ölçekle değerlendirilemez çünkü iş tatmininin ve çalışan memnuniyetsizliğinin birbirinin zıttı olmadığı, motivasyon üreten faktörlerin tatminsizliğe yol açan faktörlerden farklı olduğu araştırmalarla desteklenmiştir. (Herzberg, 1968)

Bu araştırmalarda çift faktörlü motivasyon teorisi adı altında **Hijyen Faktörler ve İçsel Faktörler** olmak üzere çalışan memnuniyeti açısından dikkatli değerlendirilmesi gereken iki başlığa vurgu yapılmıştır.

HİJYEN FAKTÖRLER	İÇSEL FAKTÖRLER
Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi	İşi başarmanın verdiği mutluluk
Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu	İş yerinde başarıları ile tanınma
Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması	Takdir edilme ve ödüllendirilme
İş ortamının fiziksel koşullarının yetersiz oluşu	Dinlenme, fikirlerine değer verilmesi ve uygulanması
Ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği	Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir pozisyonda çalışma
Aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü arkadaşlık ilişkileri	İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma
İşgörenin kişisel yaşamına saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği	Terfi edebilme olanaklarına sahip olma ve kişisel gelişim fırsatı olması

Liderlik Literatüründen 3 Temel Bilimsel Bulgu

1. Dışsal Ödüllerin Nörolojik Toleransı (Hedonik Adaptasyon):

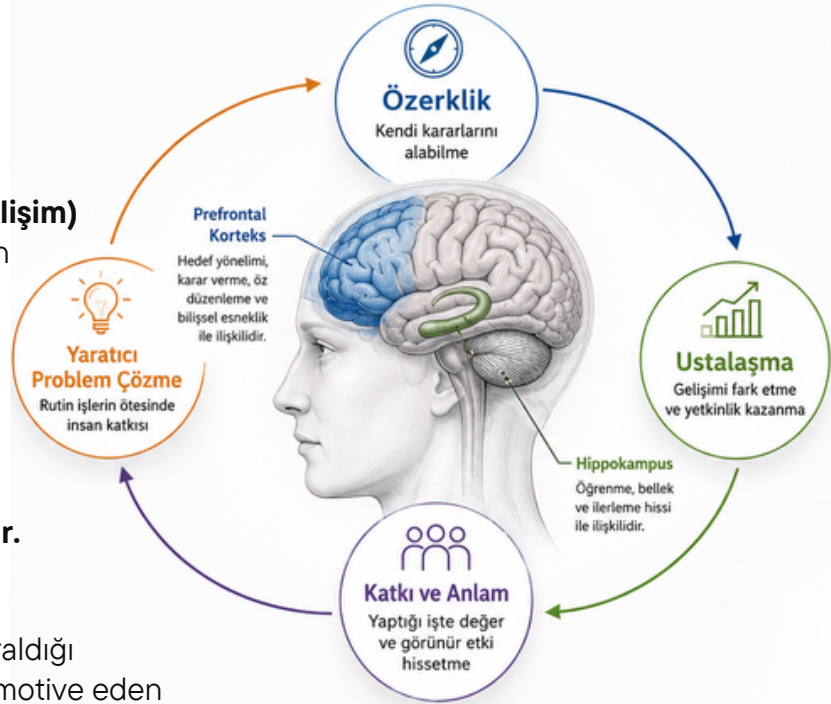


Maaş artışları, primler ve fiziki imkânlar Herzberg'in tanımladığı **Hijyen Faktörleridir**. Nörolojik açıdan bakıldığında, finansal artışlar beynin ödül merkezinde (ventral striatum) **kısa süreli bir dopamin patlaması yaratır**. Ancak beyin bu yeni seviyeyi hızla **"yeni normal"** olarak kanıksar (hedonik adaptasyon).

Eğer işin özünde **özerklik, takdir ve uzmanlaşma yoksa**, yüksek maaş çalışanı sadece organizasyonda "tutsak" tutar; ancak onda gönüllü çaba (discretionary effort) yaratmaz. Yönetim kurullarının "Hijyen" alanına yaptığı her aşırı yatırım, bir süre sonra azalan verimler kanununa takılır.

2. İçsel Motivasyonun Biyolojik Motoru: Özerklik ve Ustalaşma:

Herzberg'in **Motivatörler (İşin Özü, Sorumluluk, Başarı Hissi, Kişisel Gelişim)** olarak adlandırdığı unsurlar, ön beyin (prefrontal korteks) ve öğrenme mekanizmalarının doğrudan yakıtıdır. Kendi kararlarını alabilen (özerklik hisseden), yaptığı işte uzmanlaştığını gören ve katkısının görünür olduğunu fark eden çalışanda beyin, **kalıcı bir motivasyon döngüsü kurar.**

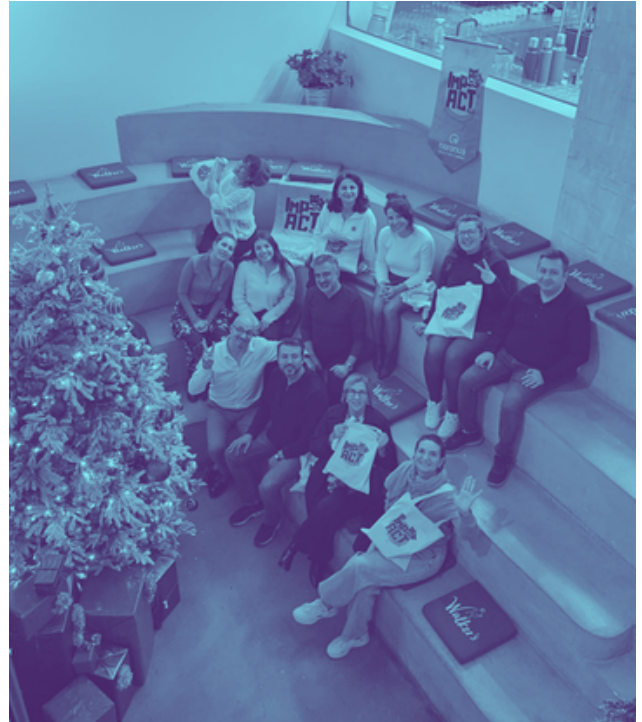


Yapay zekâ araçlarının rutin işleri devraldığı 2026 iş dünyasında, insan çalışanları motive eden ana unsur **"yaratıcı problem çözme"** ve **"anlam yaratma"** alanıdır. İş zenginleştirilmemiş bir çalışana ne kadar yüksek maaş verirsiniz verin, zihinsel olarak tükenmesini engelleyemezsiniz.

3. Örgütsel İklim ve Psikolojik Güvenlik (Amigdala Hiyerarşisi):

Hijyen faktörlerinin eksikliği (örneğin adil olmayan maaş politikaları, belirsiz yöneticiler, toksik iletişim) beynin tehdit algı merkezi olan amigdalaı **sürekli tetikte tutar.** Çalışan **"hayatta kalma"** moduna geçtiğinde, beyin üst düzey karar alma ve inovasyon merkezi olan prefrontal korteks devre dışı kalır.

Dolayısıyla, Hijyen faktörleri motivasyon yaratmaz; fakat Hijyen eksikliği motivasyonun oluşacağı zemini tamamen yok eder. Yönetim Kurulları için ilk görev; **tehdit algısını sıfırlayacak adil bir zemin (Hijyen) kurup** ardından **anlam ve sorumluluk (Motivasyon) katmanını inşa etmektir.**



NÖRONÜS REHBERLİĞİNDE STRATEJİK AKSİYON PLANI

(Bu Bilgiyi Yönetim Kurulumuzda Nasıl Hayata Geçireceğiz?)



Nöro-Örgütsel Sütun	Bilimsel & Nörolojik Temel	Yönetim Kurulu Stratejik Aksiyonu (Tüm Organizasyon İçin)
Hijyen ve Güvenlik Sınırının Netleştirilmesi	Şeffaf olmayan ücretlendirme ve belirsiz yönetim politikaları beyni tehdit moduna sokar, kortizölü artırır.	Adil ücret skalası, net performans kriterleri ve güçlü iletişim kanalları kurarak "Hijyen Açığı" kapatın. Bu yatırımı motivasyon için değil, zihinsel blokajları kaldırmak için yaptığınızı bilin.
İş Zenginleştirme (Job Enrichment) Mimarisi	Rutin ve mikro-yönetim altındaki işler beyni pasifleştirir; özerklik ise nöroplastisiteyi ve bağlılığı tetikler.	Görev genişletme (daha çok aynı iş) yerine iş zenginleştirme (karar yetkisi, sorumluluk ve stratejik etki) modeline geçin. Tüm kademelerde çalışanların kendi işlerini tasarlama (Job Crafting) alanlarını genişletin.
Sürekli Takdir ve Görünür Katkı Kültürü	Yıllık primler nörolojik olarak motivasyonla bağ kuramayacak kadar gecikmelidir. Anlık ve spesifik takdir ise dopamin salgılar.	Yılda bir kez yapılan performans görüşmelerine ek olarak şirket genelinde başarının, çabanın ve öğrenilmiş başarısızlıkların anlık takdir edildiği dijital ve kültürel geri bildirim mekanizmaları oluşturun.
Sistemik Öğrenme ve Uzmanlaşma Olanakları	Beyin, yeni beceriler kazandıkça ve ustalaştıkça büyüme odaklı zihniyet (growth mindset) geliştirir.	Eğitim bütçelerini sıradan sertifika programlarından çıkarıp, çalışanların karmaşık problemleri çözebileceği, çapraz projelerde yer alabileceği "Uzmanlaşma ve Yetkinlik Dönüşümü" merkezlerine dönüştürün.

Stratejik Bakış

(Yönetim Kuruluna Sorular)

Organik büyüme, yetenek tutundurma ve güçlü bir kurum kültürü hedefleyen Yönetim Kurulu Üyelerinin yanıtlaması gereken 3 kritik soru:

Bütçe Tahsis Riski: "Maliyet mi Yatırım mı yapıyoruz?"

İnsan Kaynakları ve Yan Haklar bütçemizin ne kadarı sadece memnuniyetsizliği gidermeye çalışan "Hijyen Masraflarına" (ofis konforu, dönemsel zamlar, yüzeysel sosyal etkinlikler), ne kadarı çalışanın işine anlam katan ve onu geliştiren "Motivasyon Bütçesine" gidiyor?

Özerklik Devri ve Örgütsel Mimarisi: "Çalışanlarımızın Karar Alanı Ne Kadar?"

Şirketimizde C-Suite seviyesinden en alt kademeye kadar yetki devri mekanizmaları nasıl çalışıyor? Yöneticilerimiz ekiplerini mikro-yönetimle kontrol ederek onların içsel motivasyon motorunu bozuyor mu, yoksa onlara hata yapma ve öğrenme alanı tanıyan bir özerklik iklimi sunuyor mu?

Anlam ve Etki Algısı: "Çalışanlarımız Ne İçin Çalıştığını Biliyor mu?"

Organizasyonumuzdaki herhangi bir çalışan yaptığı işin, şirketimizin nihai amacına ve topluma yarattığı etkiye nasıl katkı sunduğunu görebiliyor mu? İşimizi sadece "sayılardan ve hedeflerden" ibaret mi kıldık, yoksa nörolojik tutku yaratan bir hikâyenin parçası haline getirebildik mi?

Tükenmişliğin Görünmeyen Nedeni Olarak Anlamsızlık

Uzman Psikolog Toğrul Salamzade



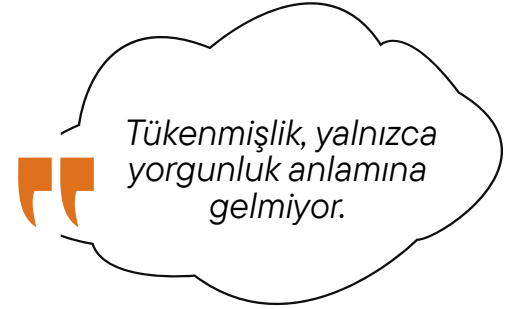
“Hakikaten ya... Nasıl gidiyor bu aralar?” diye sorsam, cevabınız ne olurdu? Muhtemelen ilk reflekse dayalı cevabınız “Yoğun” olurdu, değil mi? Belki biraz gülümseyip arkasından “Ama iyi” diye eklerdiniz.

İş dünyasında “yoğunluk”, uzun zamandır neredeyse nötr bir kelime gibi kullanılıyor. Oysa bazen yoğunluğun arkasında başka bir şey saklanıyor. Sabah takvimi gördüğümüz anda hissedilen isteksizlik, eskiden önemsenen konulara karşı gelişen kayıtsızlık, başarıya rağmen gelen tatminsizlik, insanlarla araya giren görünmez mesafe... Bunların hepsine kolayca “çok çalışıyorum” diyebiliriz. Fakat **tükenmişlik doğum sancıları her zaman çok çalışmakla başlamıyor**. Bazen insanı asıl tüketen şey, bütün o emeğin artık kendisi için ne anlama geldiğini kaybetmesi oluyor. Başka bir şekilde ifade edecek olursam, **mesele yalnızca enerji değil. Mesele, insanın yaptığı işle ve nihayetinde kendi hayatıyla kurduğu bağıdır.**

Tükenmişlik Sadece İş Yükü Değildir

Tükenmişlik kavramı bugün çoğunlukla stres, tempo ve dinlenme eksikliği üzerinden konuşuluyor. Dünya Sağlık Örgütü ise tükenmişliği kronik iş stresiyle ilişkili; enerji kaybı, işe karşı zihinsel uzaklaşma veya sinizm ve mesleki etkinlik hissinde azalma ile karakterize bir mesleki olgu olarak tanımlıyor.[1]

Bu tanım önemli bir ayrım içeriyor. Şöyle ki tükenmişlik, **yalnızca yorgunluk anlamına gelmiyor**. Christina Maslach ve Michael Leiter’in çalışmaları da aynı noktayı daha ayrıntılı biçimde ortaya koydu. Araştırmacılar tükenmişliğin yalnızca aşırı iş yüküyle değil, **kontrol kaybı, yetersiz ödüllendirme, zayıflayan topluluk hissi, adaletsizlik ve değer çatışmalarıyla** da ilişkili olduğunu gösterdi.[2] Özellikle “**değerler**” meselesi, kurumsal hayatta çoğu zaman gözden kaçıyor.



Bir yönetici düşünün. Şirket büyümüş, takımı genişlemiş, hedefleri tutmuş. Takvim dolu, performans yüksek. Dışarıdan bakıldığında sorun yok. Ancak bir akşam, oldukça sıradan bir anda, aklından “Ben bütün bunları niye yapıyorum?” şeklinde bir cümle geçiyor. Tükenmişliğin en sessiz biçimlerinden biri tam burada ortaya çıkabiliyor. **İnsan önce işinden kopmuyor. Önce yaptığı işle kendi değerleri arasındaki bağlantı zayıflıyor.** Bir süre sonra iş hâlâ devam ediyor, performans da çoğu zaman korunuyor. Fakat **kişi kendi emeğinin içinde kendisini bulamamaya başlıyor.**

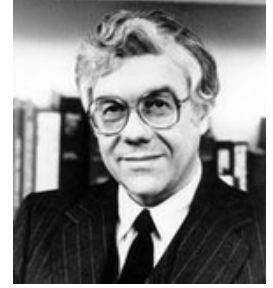
[1] Christina Maslach and Michael P. Leiter, “Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry,” World Psychiatry 15, no. 2 (2016): 103, <https://doi.org/10.1002/wps.20311>.

[2] Maslach and Leiter, “Understanding the Burnout Experience,” 105.

Beyin de Anlamsız Baskıyı Nötr Yaşamıyor

Kronik stresin beyin üzerindeki etkileri incelendiğinde de benzer bir tabloyla karşılaşırız. Amy Arnsten'in prefrontal korteks üzerine yaptığı çalışmalar, **kontrol edilemeyen stres altında çalışma belleği, dikkat ve üst düzey karar verme süreçlerinin bozulabildiğini ortaya koydu.**[3] Yoğun stres altında beyin en gelişmiş bilişsel sistemleri her zaman daha iyi çalışmıyor. Bazı koşullarda tam tersine, daha otomatik, daha reaktif ve daha savunmacı bir işleyiş öne çıkıyor. Bu nedenle tükenmiş bir yöneticiye yalnızca “daha stratejik düşünmesi” gerektiğini söylemek pek anlamlı değil. Sistem zaten uzun süredir tehdit altında çalışıyorsa, mesele basitçe irade eksikliği olmaktan çıkıyor. Buraya küçük ama ilginç bir tarih notu da eklemek istiyorum.

“Burn-out” kavramı akademik literatürde özellikle 1974 yılında psikolog Herbert Freudenberger'in Staff Burn-Out makalesiyle görünürlük kazandı. Freudenberger, kendisini işine yoğun biçimde adanmış yardım profesyonellerinde gelişen fiziksel ve psikolojik çöküşü inceliyordu.[4]



Kavramın tarihindeki ilginç paradokslardan biri de şu ki, tükenmişlik her zaman işini umursamayan insanlarda görülmedi. Bazen tam tersine, işine fazlasıyla anlam, kimlik ve sorumluluk yükleyen kişilerde ortaya çıktı. Yani tükenmek için önce yanmak gerekiyordu.

İnsan Yalnızca Ödülle Çalışmıyor

Viktor Frankl, insanın temel motivasyonlarından birini anlam arayışı üzerinden ele almıştı. Ona göre insan yalnızca haz peşinde koşan veya acıdan kaçan bir varlık değildi. Yaşadıklarının bir anlamı olmasını istiyordu. [5]

Bu yaklaşım iş dünyasına taşındığında önemli bir soru ortaya çıkıyor: Maaş, unvan, statü ve terfi insanı ne kadar süre taşıyabilir? Elbette bunların hepsi önemli. Fakat bir noktadan sonra dışsal başarı ile içsel bağlılık arasında ciddi bir fark oluşabiliyor. Edward Deci ve Richard Ryan'ın Öz-Belirleme Kuramı da motivasyonu yalnızca ödül ve performans üzerinden açıklamadı. **Özerklik, yeterlik ve ilişkisellik gibi temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması, insanın motivasyonu ve iyi oluşuyla yakından ilişkili bulundu.**[6] Kişi sürekli kontrol altında hissediyorsa, yaptığı iş üzerinde etkisinin kalmadığını düşünüyorsa veya bulunduğu ortamda gerçek bir bağ kuramıyorsa dışsal ödüller bir süre sonra yetersiz kalabiliyor.

Burada söylediğim şey “İşinizi tutkuyla sevin” türünden romantik bir öneri değil. Her işin ilham verici olması gerekmiyor. Her toplantının anlamlı geçmesi de mümkün değil. Fakat insanın şu önemli soruya makul bir cevap verebilmesi gerekiyor: **“Benim yaptığım şey, daha büyük resimde neyi mümkün kılıyor?”**



Fotoğraf: Benjamin Teh

[3] Amy F. T. Arnsten, “Stress Signalling Pathways That Impair Prefrontal Cortex Structure and Function,” *Nature Reviews Neuroscience* 10, no. 6 (2009): 410–12, <https://doi.org/10.1038/nrn2648>.

[4] Herbert J. Freudenberger, “Staff Burn-Out,” *Journal of Social Issues* 30, no. 1 (1974): 159–61, <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>.

[5] Viktor E. Frankl, *İnsanın Anlam Arayışı*, çev. Selçuk Budak, 3. bs. (İstanbul: Okuyan Us, 2009), 114.

[6] Richard M. Ryan and Edward L. Deci, “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being,” *American Psychologist* 55, no. 1 (2000): 68, 70–73, <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.

Anlam, Büyük Bir Hayat Amacı Olmak Zorunda Değil

Kurumsal dünyada “amaç” kelimesi biraz fazla büyütüldü. Her sabah işe giderken derin bir varoluşsal coşku yaşamak da gerçekçi değil. Anlam daha sade yerlerde kurulabiliyor. Bir işi düzgün yapmakta, bir müşterinin hayatını gerçekten kolaylaştırmakta, genç bir çalışanı yetiştirmekte, doğru olmadığı düşünülen bir karara itiraz edebilmekte, aileye güvenli bir hayat sağlayan emeği bilinçli biçimde üstlenmekte...

Sorun işin yeterince “büyük” olmaması değil. Asıl sorun, **kişinin emeğiyle kendi nedenleri arasındaki bağı kaybolması**. İnsan ne uğruna yorulduğunu bildiğinde yorgunluk başka bir anlam kazanıyor. İnsan hangi değer için mücadele ettiğini artık bilmiyorsa aynı yorgunluk, zamanla içsel bir boşluğa dönüşebiliyor.

Üst Yönetimin Sorumluluğu Yoga Üyeliğiyle Bitmiyor

Tükenmişlik konusunda kurumsal dünyanın bazen oldukça “konforlu” bir yaklaşımı var. Çalışana stres yönetimi eğitimi veriliyor. Meditasyon uygulaması öneriliyor. Spor üyeliği sunuluyor. “Dayanıklılık” programları hazırlanıyor. Bunların yararı olabilir. Fakat kurumun kendisi sürekli anlamsızlık üretiyorsa, bireyin dayanıklılığını artırmak sorunun yalnızca çevresinde dolaşmak anlamına geliyor.

Bir kurum anlamı nasıl aşındırıyor? İnsanların hiçbir etkisinin olmadığı kararlarla. Şirketin ilan ettiği değerlerle gerçek hayatta ödüllendirilen davranışlar arasındaki uçurumla. Sürekli değişen önceliklerle. İyi iş yapmaktan çok görünür olmanın karşılık bulduğu sistemlerle. Adalet duygusunu bozan terfi ve ücret kararlarıyla. Her şeyin “acil” olduğu ama hiçbir şeyin neden önemli olduğunun anlatılmadığı kültürlerle.

Bu noktadan sonra tükenmişlik yalnızca bir çalışan deneyimi meselesi olmuyor. **Bir liderlik ve anlam mimarisi problemine dönüşüyor**. Yöneticinin görevi yalnızca hedef koymakla sınırlı değil. O hedefin neden önemli olduğunu görünür kılmak da liderliğin parçası. **İnsanlar yalnızca ne yapmaları gerektiğini değil, yaptıkları şeyin neye hizmet ettiğini de bilmek istiyor**. Üstelik anlam, duvarlara yazılmış kurumsal değerlerden doğmuyor; **tekrar eden kararların toplamından doğuyor**. Bu nedenle üst yönetim için asıl mesele, **insanların hangi kararlar sonucunda işleri üzerindeki kontrolü kaybettiklerini, kurumun hangi uygulamalarının savunulan değerlerle çeliştiğini ve çalışanların ürettikleri sonucun kime, neye hizmet ettiğini ne ölçüde görebildiklerini fark edebilmektir**. Bazen bu üç alana dikkatle bakmak, onlarca sayfalık çalışan bağlılığı raporundan daha fazla şey anlatır.

Tükenmişliğin Karşıtı Sadece Dinlenmek Değil

Elbette bazı dönemlerde insanın gerçekten dinlenmeye ihtiyacı var. Uykuya, tatile, sınırlara, daha az toplantıya, daha makul hedeflere. **Bedenin sınırlarını anlam arayışıyla aşamayız**. Fakat iki haftalık tatilden dönüp üçüncü gün yeniden aynı boşluğu hissediyorsanız, mesele yalnızca enerji eksikliği olmayabilir. Belki de burada mesele, başka bir iç muhasebeye yönelmekte. Yapılan işin bugün kişi için ne ifade ettiği, üstlenilen rolün hâlâ kişisel değerlerle ne kadar örtüştüğü ve “başarı” adı altında sürdürülen hayatın gerçekten istenen bir hayata ait olup olmadığı önem kazanıyor. Bazen yıllar önce benimsenmiş bir beklentinin, artık sorgulanmadan devam ettirildiği fark ediliyor. **Kişi çalışırken kendine mi yaklaşıyor, yoksa giderek kendinden mi uzaklaşıyor; tükenmişliğin derinliği çoğu zaman tam da bu mesafede ortaya çıkıyor**. Tükenmişlik bazen bedenin “fazla çalıştın” demesidir. Bazen de daha derin bir cümlenin psikolojik ve biyolojik tercümesine dönüşür:

“
| **Böyle devam etmenin nedenini artık bulamıyorum.**

İnsan her zaman yalnızca dinlenmeye ihtiyaç duymuyor; bazen yaptığı işle değerleriyle ve **kendi hayatıyla yeniden bağ kurmaya** ihtiyaç duyuyor.

HER TIRTILDAN KELEBEK OLMAZ

KENDİNE LİDERLİK
ETMEYE HAZIR MISIN?

ŞİMDİ SATIN AL



MUSTAFA BAYINDIR

 [Online Satın Alın](#)



İzmir

Yakın
Kitabevi



İstanbul

BOOKBAR.

Bizi Takip Edin



noronus

Nöronüs Nöron Eğitim Merkezi



noronterbiyecisi

Mustafa Bayındır



improactionclub

Impro Action Club | Doğaçlama ve Gelişim Kulübü

www.noronus.com