

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA

HAZIRLAYAN
Barış KIRICI

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Mehmet DENİZ

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisansüstü Eğitim – Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı
İçin Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.

MALATYA

2010

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA

HAZIRLAYAN
Barış KIRICI

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Mehmet DENİZ

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisansüstü Eğitim – Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı
İçin Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.

MALATYA
2010

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğü'ne

İş bu çalışma jürimiz tarafından Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

BAŞKAN.....

ÜYE.....

ÜYE.....

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

Adı Soyadı

Enstitü Müdürü

ÖZET

İçinde bulunduğumuz çağda, teknolojik, ekonomik, sosyal, kültürel alanda birçok gelişme yaşanmıştır. Bu değişim ve gelişmeler öyle hızlı yaşanmaktadır ki insan buna uyum sağlamakta güçlük çekmektedir. Bu gelişmeler ve değişim, birçok alanda insanoğluna fayda sağlarken, hayatımızı bir o kadar da karmaşık hale getirmektedir. Bu karmaşıklık ve yaşamın hızlılığı, insanoğlunun üstünde bir baskı ve gerilim oluşturmaktadır. Bu baskı ve gerilim, günümüzde “stres” olarak ifade edilmektedir.

Günümüzde, yaşamını sürdürmek için çalışması gereken insanın günlük hayatta karşılaştığı tehlikeler, iş hayatında yaşadığı çatışmalar, rollerindeki belirsizlikler, ağır sorumlulukları, mekân ve yer sorunları, ağır iş yükü, iş güvensizliği, zaman darlığı ve iş yetiştirme telaşı, vardiya çalışması, düşük ücret alması, karşılaştığı bürokratik engeller, çok sevdiği bir yakınının hastalanması, girmiş olduğu sınavlar, yaşadığı doğal afetler, ailesine yeni katılan bir bebek, işlerini zamanında yetiştirememek korkusu, ekonomik sıkıntılar gibi birçok faktör strese neden olmaktadır. Stres’in insanoğlunun sağlığını ne derece tehdit ettiği, yapılan araştırmalarla ortaya çıkmaktadır. Stres bireyleri, fiziksel, duygusal, zihinsel, davranışsal, ekonomik ve sosyal olarak etkilemektedir. Bu nedenle, yaşamımızı birçok yönden etkileyen stresle sağlıklı mücadele yöntemlerinin öğrenilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, tekstil sektöründe faaliyet gösteren yönetici ve işgörenlerin örgütsel stres kaynaklarının belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu sebeple Ankara 1’nci Organize Sanayi Sitesi Bölgesi’nde çalışanları kapsayan bir alan araştırması yapılmıştır. Bu araştırmayla yönetici ve çalışanların etkilendikleri örgütsel stres kaynakları incelenmiştir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER

Stres, Örgütsel Stres Yönetimi, Stresle Baş etme.

ABSTRACT

In the era we live, many technological, economical, social, cultural developments have been taken place. These innovations are developed so fast that people face some difficulties in adaptation to the changes. While these developments and changes are utilizing to mankind in many ways, these also make our life complex as well. The complexity and speed of life raise difficulties on human life. These compulsion and strain are indicated as stress.

Nowadays, many factors such as dangers and disputes confronting with in their daily life and at work, obscurity in the roles, heavy responsibilities, heritage, the problems about places, promotion, load of heavy work, absence of labour safety, time poverty, and flurry of finishing work, working in a shift, low salary, bureaucratic difficulties getting ill of our favourite relatives, examinations, disasters, a new baby to a family, fear of not finishing our work on time and economical troubles by people who need to work for surviving, cause stress. The stress affects people physically, emotionally, mentally, economically and socially in behaviours. Because of this, we should learn the healthy struggle methods against the stress which affects our life in different ways.

This study aims to identify, describe, and understand the organizational stress sources of textile sector managers and workers. For this purpose, the researcher surveyed the managers and workers of the 1st Organized Industrial Estate Region in Ankara. In this study, organization stress sources of the managers and workers in the textile sector were investigated.

KEY WORDS

Stress, Organizational Stress Management, Coping with Stress

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
GRAFİKLER LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM STRESİN TANIMI, STRES KAYNAKLARI VE SONUÇLARI

1.1. STRESİN TANIMI	3
1.2. STRESİN TARİHSEL GELİŞİMİ	6
1.3. STRESİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	7
1.3.1. Engellenme	7
1.3.2. Kaygı	8
1.3.3. Çatışma	10
1.3.4. Depresyon	11
1.4. STRESİN TÜRLERİ	12
1.4.1. Kısa Süreli ve Kronik Stresler	12
1.4.2. Olumlu ve Olumsuz Stresler	14
1.4.3. Fiziksel Çevreden Kaynaklanan Stresler	16
1.4.4. İş Konusundan Kaynaklanan Stresler	16
1.4.5. Psiko- Sosyo Özelliklerden Kaynaklanan Stresler	17
1.5. STRES KARŞI GÖSTERİLEN TEPKİLER	17
1.5.1. Fizyolojik Tepkiler (Genel Uyum Sendromu)	17
1.5.1.1. Savaş Kaç Tepkisi	20
1.5.1.1.1. Bilişsel Tepkiler	21
1.5.1.1.2. Duygusal Tepkiler	22
1.5.1.1.3. Davranışsal Tepkiler	23
1.5.1.2. Direnç Aşaması	24
1.5.1.3. Tükenme Aşaması	25
1.6. STRESLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	25
1.6.1. Stresi Araştırma Modelleri	30
1.6.1.1. Doğrudan Etki Modeli	31
1.6.1.2. Yumuşatılmış Etki Modeli	31
1.6.1.3. Dolaylı Etki Modeli	32
1.6.1.4. Dolaylı Yumuşatılmış Etki Modeli	32
1.6.1.5. Koşullu Aracı Etki Modeli	32
1.6.1.6. Sınırlı Aracı Etki Modeli	32
1.6.1.7. Aşırı Sınırlandırılmış Etki Modeli	33

1.7. STRESİN KAYNAKLARI VE SONUÇLARI	33
1.7.1. Bireysel Stres Kaynakları	33
1.7.1.1. Kişilik	33
1.7.1.1.1. A Tipi Kişilik	34
1.7.1.1.2. B Tipi Kişilik	35
1.7.1.2. Algılama	37
1.7.1.3. Cinsiyet	37
1.7.1.4. Yaş	39
1.7.1.5. Kontrol Kaynağı	39
1.7.1.6. Yaşam Tarzı	39

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL STRES

2.1. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI	44
2.1.1. Görev Yapısına İlişkin Stres Kaynakları	44
2.1.1.1. Aşırı İş Yüğü	44
2.1.1.2. İşin Sıkıcı Olması	45
2.1.1.3. Ücret Yetersizliği	45
2.1.1.4. Yükselme Olanağı	46
2.1.1.5. Çalışma Saatinin Uzunluğu ve Yoğun Mesai	46
2.1.1.6. Rol Çatışması	48
2.1.1.7. İş Gerekleri ve Kişilik Uyumsuzluğu	48
2.1.1.8. Rol Belirsizliği	48
2.1.1.9. Görevin Karmaşıklığı	48
2.1.1.10. Görevin Sağladığı Bağımsızlık	48
2.1.1.11. Çalışma Koşullarının Olumsuzluğu	49
2.1.1.12. Monotonluk	49
2.1.2. Örgütsel Yönetim Tarzına İlişkin Stres Kaynakları	50
2.1.2.1. Karar Verme	50
2.1.2.2. Karara Katılmayı Sağlama	50
2.1.2.3. Yetkilerin Yetersizliği	51
2.1.2.4. Sorumluluklar	51
2.1.2.5. Değerlendirmede Adaletsizlikler	52
2.1.2.6. Teşvik Etmeme ve Yöneticilerle İlişkiler	52
2.1.2.7. Örgütsel İklim	53
2.1.3. Üretim Sürecine İlişkin Stres Kaynakları	54
2.1.3.1. Zaman Baskısı	54
2.1.3.2. Araç- Gereç Yetersizliği	55
2.1.3.3. Yeteneklerin İşin Gereklerine Uygun Olmaması	55
2.1.3.4. Çalışmaların Karşılığını Alamamak	55
2.1.4. Örgütün Kültürel Yapısına İlişkin Stres Kaynakları	55
2.1.4.1. İş Ortamında Görüş Farklılığı	55
2.1.4.2. Statü Düşüklüğü	55
2.1.4.3. Moral ve Doyum Düşüklüğü	56
2.1.4.4. İş Stresinde Ailenin Rolü	56

2.1.5. Grupsal Stres Kaynakları.....	56
2.1.5.1. İş Ortamında Huzursuzluk.....	56
2.1.5.2. Örgüt İçi Anlaşmazlık	56
2.1.5.3. İş Yerinde Dedikodu Yapılması.....	57
2.1.5.4. Grupla Birlik Ruhunun Eksikliği	57
2.1.5.5. Sosyal Destek Eksikliği.....	58
2.1.5.6. Rekabetin Yarattığı Olumsuzluklar.....	60
2.1.5.7. Astlarla, Üstlerle ve Meslektaşlarla İlişkiler	60
2.1.5.8. İnsanlar Arası İlişkiler	61
2.1.6. Örgüt Dışı Stres Kaynakları	62
2.2. STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	64
2.2.1. Bireysel Yöntemler.....	64
2.2.1.1. Bedenle İlgili Teknikler.....	64
2.2.1.1.1. Solunum Egzersizleri.....	64
2.2.1.1.2. Fizik Egzersiz	65
2.2.1.1.3. Beslenme Alışkanlıkları	66
2.2.1.1.4. Kas Gevşetme	67
2.2.1.1.5. Biofeedback.....	68
2.2.1.1.6. Progresif Gevşeme	69
2.2.1.1.7. Otojenik Gevşeme	69
2.2.1.1.8. Derinlemesine Gevşeme ve Dinlenme Teknikleri.....	69
2.2.1.2. Davranışçı Teknikler	71
2.2.1.2.1. Meditasyon	71
2.2.1.2.2. Masaj	72
2.2.1.2.3. Zaman Yönetimi.....	72
2.2.1.2.4. Davranışın Değiştirilmesi.....	73
2.2.1.2.5. Öfkeyi Kontrol Altına Alma.....	74
2.2.1.2.6. Yoga	74
2.2.1.2.7. Etkili İletişim.....	74
2.2.1.3. Zihinsel Teknikler	75
2.2.1.3.1. Dini Hayat	75
2.2.1.3.2. Kendi Kendine Olumlu Diyalog.....	76
2.2.1.3.3. Hipnoz	77
2.2.2. Örgütsel Yöntemler	77
2.2.2.1. Katılımlı Yönetim.....	78
2.2.2.2. Amaçları Belirleme	79
2.2.2.3. Çalışma Şartlarının İyileştirilmesi.....	79
2.2.2.4. Rol Analizi ve Sınıflandırılması.....	80
2.2.2.5. Örgütsel Bir İklim Oluşturmak.....	80
2.2.2.6. Çatışmaları Azaltmak ve Önlemek.....	81
2.2.2.7. Ekip Çalışması.....	81
2.2.2.8. Sosyal Destek	81
2.2.2.9. Duygusal İklim Kontrolü.....	82
2.2.2.10. Meslek Danışmanlığı.....	82
2.2.2.11. Stres Danışmanlığı	82
2.2.2.12. Stres Yönetimi Eğitimi	83
2.2.2.13. Stresi Denetleme.....	83
2.2.2.14. Stresli Personele Yardım Sağlama	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ:
ANKARA 1. SANAYİ BÖLGESİ UYGULAMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	86
3.1.1. Araştırmanın Amacı	86
3.1.2. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi.....	86
3.1.3. Veri Toplama Yöntemi.....	86
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	87
3.1.5. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemleri.....	87
3.2. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	87
3.2.1. Çalışanların Demografik Özellikleri	87
3.2.1.1. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	87
3.2.1.2. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları.....	88
3.2.1.3. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	88
3.2.1.4. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	89
3.2.1.5. Çalışanların Yönetimde Söz Sahibi Olmalarına Göre Dağılımı.....	89
3.2.2. Örgütsel Stres Kaynağına İlişkin Bulguların İncelenmesi	90
3.2.2.1. Örgütsel Stres Kaynağına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	90
3.2.2.2. Örgütsel Stres Kaynağına İlişkin Normallik Varsayımı.....	92
3.2.2.3. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Stres Kaynağı Arasındaki İlişki.....	93
3.2.2.4. Çalışanların Yaş Durumlarıyla Örgütsel Stres Kaynağı Arasındaki İlişki.....	95
3.2.2.5. Çalışanların Çalışma Süreleriyle Örgütsel Stres Kaynağı Arasındaki İlişki.....	96
3.2.2.6. Çalışanların Eğitim Durumlarıyla Örgütsel Stres Kaynağı Arasındaki İlişki.....	98
3.2.2.7. Çalışanların Yönetimde Söz Sahibi Olmalarıyla Örgütsel Stres Kaynağı Arasındaki İlişki.....	100
SONUÇ VE ÖNERİLER	103
KAYNAKÇA	108
EKLER	108

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1.1: Kısa Süreli Stres	12
Grafik 1.2: Kronik Stres	13

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Çeşitli Yaşam Deneyleri ve Stres Arasındaki İlişkiyi Gösteren Kuramsal Model.....	15
Şekil 1.2: Genel Uyum Sendromu	18

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1: Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı	88
Tablo 3.2: Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları	88
Tablo 3.3: Çalışanların çalıştıkları işletmede çalışma süreleri	89
Tablo 3.4: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	89
Tablo 3.5: Çalışanların Yönetimde Söz Sahibi Olmalarına Göre Dağılımı	90
Tablo 3.6: Örgütsel Stres Kaynağına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	90
Tablo 3.7: Değer Tablosu	92
Tablo 3.8: Örgütsel Stres Kaynağı Ortalaması	92
Tablo 3.9: Örgütsel Stres Yönetimi için Normallik Testi	93
Tablo 3.10: Örgütsel Stres Kaynağının Cinsiyet Gruplarına İstatistiği	94
Tablo 3.11: Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Stres Kaynağı Ortalaması Sınaması	94
Tablo 3.12: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Stres Kaynağı Tanımsal İstatistikleri	95
Tablo 3.13: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Stres Puanı	96
Tablo 3.14: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Stres Puanları Arasındaki Fark	96
Tablo 3.15: Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Stres Kaynağı Tanımsal İstatistikleri...	97
Tablo 3.16: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Stres Puanı	98
Tablo 3.17: Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Stres Puanları Arasındaki Fark	98
Tablo 3.18: Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Stres Kaynağı Tanımsal İstatistikleri	99
Tablo 3.19: Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Stres Puanı	99
Tablo 3.20: Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Stres Kaynağı Puanları Arasındaki Fark	100
Tablo 3.21: Örgütsel Stres Kaynağının Yönetimde Söz Sahibi Olmalarına Göre İstatistiği	101
Tablo 3.22: Yönetimde Söz Sahibi Olmalarına Göre Örgütsel Stres Kaynağı Ortalaması Sınaması	102

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılın zor, rekabetçi, aşırı çalışmaya dayalı yaşamı, iş yerimizde ve sosyal yaşantımızda stres faktörünün, daha belirgin şekilde ortaya çıkmasına yol açmış ve insanları tehdit eden bir büyük tehlike olarak belirmiştir.

Günlük yaşamda ve bilimsel literatürde çok kullanılan bir kavram olan stres, genellikle bireyin kapasitesini zorlayan olumsuz bir durumdur. Burada genellikle denilmesinin nedeni belirli bir düzeydeki stresin, bireyin etkili motivasyonu için gerekliliğinden ve varoluşun önemli bir özelliği olduğundandır. Ancak bu stres düzeyinin toleransı, bireyden bireye değişiklik göstermektedir.

Toplumsal, ekonomik ve sosyal yönden hızlı değişikliklerin yaşandığı günümüzde stres; günlük hayatımıza daha çok girmekte ve gerek ruhsal, gerekse fizyolojik sağlık yönünden bireyleri etkilemektedir. Stresin bu tür etkilerinin yaygın olması da bireyleri; stresin ne olduğu, hangi koşullarda ortaya çıktığı ve ne tür sonuçlara neden olduğu gibi konularda araştırmalara yöneltmiştir.

Stresi, basit bir tanımla bazı olaylara verdiğimiz tepki olarak tanımlarız. Aslında bu konudaki araştırmalara ve kavramsal literatüre bakıldığında stresin tanımını yapmak zor görünmektedir. Genelde olumsuz bir durum olarak algılanan stres, araştırmacı ve bilim adamlarına göre kısaca bireyin, tehdit edici çevre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Açıkçası stres, bireyle çevresi arasında zayıf bir uyumun varlığını göstermektedir. Çevrenin bireyden aşırı isteklerinin olması ya da bireyin kapasitesinin üstünde istekleri olması, bu durumun nedeni olabilir.

Yaşadığımız yüzyılda insanlar, hangi işi yaparlarsa yapsınlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü kendi yeteneklerini ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedirler, 20.yy insanlara, öteki yüzyıllarla ölçülmeyecek oranda hareketlilik ve hız kazandırmış, bu ise insanların sürekli bir yarış ve değişim içerisinde çalışmaları, böyle bir çevre içinde yaşamlarını sürdürmeleri sonucunu doğurmuştur.

Örgüt toplumsal bir gereksinimin karşılanabilmesi için birden fazla kişinin bir araya gelerek birlikte çalıştıkları topluma açık bir sistemdir. Örgüt içerisinde örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla bir araya gelen insanları yönetenler ve yönetilenler olarak sınıflamak olanaklıdır. Bu iki grup arasındaki ilişki, etkileşim, davranışlar ve yönetim anlayışının niteliği örgütsel evrimliliği, çalışanların stresini, dayanışmayı ve örgütün disiplinliliğini etkiler. Örgüt ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmaktadır. Örgütsel stres, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan bir durumdur. Stresle ilgili birçok rahatsızlıklar işyerlerinde pahalıya mal olan sonuçlar doğurmaktadır. Örgütlerde stres nedeniyle; güdülenmenin kaybolması, işi yavaşlatma, performansın niteliğinin ve verimliliğinin değişmesi, yaratıcılığın azalması, çeşitli hastalıklar ve ölüm gibi sonuçlar görülür. Bu nedenle stresi örgütlerde ortadan kaldırmak gerekir. Örgütsel stres yönetimi ile stresi kontrol altına alabiliriz. Örgütsel stres yönetimi ise, bireylerde ve örgütlerde oluşan stresle ilgili ruhsal ve davranışsal sorunları önlemek ve azaltmak için çalışmaktadır. Örgütsel stres yönetimi, stres ile baş etmede önce stres kaynaklarını tanıma, stres tepkileri anlama sonra da stresin olumsuz sonuçlarını azaltma veya yok etmeye çalışmaktadır.

Stres her örgütte mevcuttur ve kaçınılmazdır. Maliyetleri çok yüksektir. Bu nedenle, örgütlerde stresi önleme yöntemleri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu yöntemlerle de, stresin olumsuz etkilerini ortadan kaldırarak, işgörenlerin verimliliklerini sağlama amaçlanmaktadır.

Örgütsel stres yönetimi konulu bu alan çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde stres kavramı ele alınmış ve stres kaynakları konusuna değinilmiştir. İkinci bölümde, örgütsel stres kavramı, kaynakları ve başa çıkma yöntemleri araştırılmış, üçüncü bölümde ise örgütsel stres yönetimi ile ilgili analiz çalışması bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRESİN TANIMI, STRES KAYNAKLARI VE SONUÇLARI

1.1. STRESİN TANIMI

Stres, günümüzün en belirsiz kavramlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Kavram, göreceli bir ruh halini ifade etmesi nedeniyle tanımlanmasında bir takım güçlükler yaşanmaktadır. “Stres” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak zaman zaman 'zorlanma' kelimesi kullanılsa da genellikle bu kelime çok yaygın olarak kullanılmamakta, “stres” terimi iletişim kolaylığı açısından daha çok tercih edilmektedir.

20. yüzyıl insanlara öteki yüzyıllarla kıyaslanamaz oranda hareketlilik ve hız kazandırmış, bu ise insanların sürekli bir yarış içerisinde çalışmaları ve böyle bir çevre içinde yaşamlarını sürdürmeleri sonucunu doğurmuştur. Kişi ister bir kamu ya da özel kesim örgütünün üyesi olarak yaşamını kazansın, isterse bir örgüte doğrudan doğruya bağımlı olmaksızın hizmet sunsun, stres kavramı ile tanışması kaçınılmazdır. Çağdaş sanayi ve iş yaşamının ortaya çıkardığı birçok sorunun yanında stres kavramı giderek yöneticilerin, bilim adamlarının ve araştırmacıların daha çok ilgisini çeker olmuştur.¹

Stres yaş, sosyal statü, cinsiyet, meslek farkı olmaksızın hepimizi etkileyen önemli bir olgudur. Bugün ülkemizde ve dünyada stresin, oldukça üzerinde durulan bir kavram olmasının sebepleri arasında birçok hastalığa yol açması da yer alır. Stres; iş hayatında verimin azalmasına, işe gitmede isteksizliğe, tutarsız kararlar verilmesine sebep olurken bu sonuçlar erken ölümlere kadar taşınabilir. Gün geçtikçe daha da önemli ve ciddi bir husus haline gelen stres; çalışanların, yöneticilerin ve kuruluşların yaşamını işgal etmektedir.²

¹ Ertekin Yücel, **Stres ve Yönetim**, Gazi yayınevi, Ankara, 1993, s. 11

² Cofer Charles ve Appley M.H., **Motivation: Theory and Research**, John Wiley & Sons Publishing., 1964, s.449

Stres kavramının sözlük anlamı zorlanma, gerilme, baskı olarak geçerken, 17. yüzyılda felaket, bela, dert, keder gibi anlamda, 18. ve 19. yüzyıllarda ise güç, baskı ve zorluk gibi anlamlarda kullanılmıştır.³ Stres kavramının psikoloji alanında kullanılmasına ve araştırmalar yapılmasına 1950'li yıllarda başlanmıştır. Bazı araştırmacılar stresi dışsal uyancı olarak ele alırken, bazıları da rahatsız edici tepkiler olarak tanımlamışlardır.⁴

Bir tanıma göre stresin, “bedenin bir tepkisi” olduğu vurgulanmaktadır. Bunun anlamı, stresin fiziksel bir durum olması ve fizyolojik bir tepki meydana getirmesidir. Buna göre stres fizyolojik bir olgudur ve bu yönüyle endişe, kaygı, depresyon veya engellenme olgularından ayrılmaktadır. Bu zihinsel durumlar, fizyolojik tepki için başlatıcı olabilir, ancak stresin kendisi değildir.⁵

Stresin sonuçları genel adaptasyon sendromuna sebep olur ancak bu sendromu yaratan mekanizma farklıdır. Bu nedenle stres öncelikle duygusal yönden ele alınmalıdır. Duygusal uyarıcılar adrenalini artırır, ancak spesifik olmayan tepki insanın bir hatasının sonucudur. Bu nedenle de stres, esasında spesifik bir tepki olarak görülmelidir.

Stresle ilgili çalışmaların geçirdiği evrim içinde, başlangıçtan günümüze gelene kadar, çevresel stres faktörlerine ve tepkilere verilen önem olayların kişisel yorumlarına göre farklılık göstermiştir. Başka bir deyişle, stres araştırmaları artık stresi yaratan olgunun ne olduğundan çok kişinin tehdit hissi, incinebilirlik ve bireyin stresle başa çıkma gücüne bağlı olarak o olayın kişi için anlamına yönelmeye başlamıştır. Örnek olarak; işini kaybetme gibi bir olay, parası olmayan ya da başka bir iş bulma olasılığı az olan kişi için son derece stresli olurken, başka bir gelir kaynağı olan ya da iş bulabileceğine inanan biri için ancak, orta derecede stresli olabilir. Dolayısıyla stres, olayın birey tarafından değerlendirilmesinin bir sonucudur.

³ Baltaş Acar ve Baltaş Zuhâl, **Stresle Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1999, s. 198

⁴ Atkinson C. Richard ve Rita L., **Psikolojiye Giriş 2**, (Çev. ATAKEY Kemal, ATAKEY Mustafa, YAVUZ Aysun), Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1995, s. 446

⁵ Artan İnci, " Örgütsel Stres Kaynakları", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, cilt 4, sayı 2, 1987, s. 70

Olaylar stres yaratmaz, bir kişinin o olayı yorumlaması, o olayın stresli olmasına yol açar.⁶

Sonuç olarak, stresle ilgili yaklaşımlar incelendiğinde; uyarıcı tanımları, tepki tanımları ve uyarıcı - tepki tanımları olmak üzere üçlü bir ayrımın yapıldığı görülmektedir.

Uyarıcı tanımlarına göre stres; birey üzerinde gerginlik tepkisi ile sonuçlanan güç ya da uyarıcıdır. Sonucunda ise gerilimli bir tepki ortaya çıkar. Burada vurgulanan husus, stres yaratması mümkün olan durumlardır. Bu durumlar gerilim yaratır. Gerilim ise baskıdır. Fiziksel bir duyudur. Organizmada bozulmadır. Ancak bu yaklaşımda başarısız olan yön aynı stres yaratıcı uyarılarla karşılaşan iki ayrı kişinin, farklı gerilim düzeyleri gösterebilmesidir. Bu yüzden stresin yalnızca bir uyarıcı olarak tanımlanması bu kavramı bütünüyle açıklayamamaktadır. Bu çerçevede araştırmacılar, kasırğa, deprem, yangın gibi felaket olaylarını ve bunun yanında hapisane yaşamı ve kalabalık ortamlarda bulunma gibi daha kronik durumları da incelemişlerdir. Daha sonra, iş kaybı, boşanma ve bir yakının ölmesi gibi stresli yaşam olayları ile fiziksel hastalık riski arasındaki ilişki üzerinde çalışmışlardır.

Tepki tanımlarına göre stres; bireyin istenmeyen bir dış olay ya da durum gibi çevresel bir stres etkenine gösterdiği fiziksel ya da psikolojik tepkidir. Burada üzerinde durulacak nokta tepkinin tamamen kişiye ait bir olgu olduğudur. Dolayısıyla uyarıcıyı bilmeden yalnızca tepkiyi gözleyerek stresi açıklamak söz konusu olamaz. Bu yaklaşımın eksikliği de bu noktadadır. Diğer bir deyişle, uyarıcı ele alınmadığı için bireyin tepkisinin stres tepkisi olup olmadığı açıklanamaz. Bu tanımda araştırmacılar, zor durumlarda ortaya çıkan psikolojik durumlar ve fiziksel maddelerin belirlenmesiyle ilgilenirler.

Uyarıcı-tepki tanımlarına göre stres; ilk tanımda bireysel farklılıklara, çevre ile ilişkiye önem verilmişken bu yaklaşımda odak noktası, çevre ile birey arasındaki ilişkidir. Çevreden gelen uyarılara organizmanın verdiği tepki ve bu tepkiyle uyarıcı

⁶ Atkinson ve diğerleri, a.g.e., s. 459 – 460

arasındaki etkileşimdir. Bazı durumlar her birey için stresli olabilirken (doğal hastalıklar, yaşamı tehdit eden hastalıklar ya da sevilen kişiyi kaybetme), insanları derinden etkileyen bazı yaşam olayları (sınav korkusu, trafik sıkışıklığı ya da aile sorunları) her birey için stresli olmayabilir.

Bu üç yaklaşımdan her biri, stresin oluşumuna dair önemli görüş açıları sunar. Dolayısıyla stresin hem uyarıcı, hem tepki, hem de bu iki arasındaki etkileşimi içeren bir kavram olduğu söylenebilir.⁷

1.2. STRESİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Stres kelimesi benzer anlamda kullanılan stres “disres”, ”distress” olup, Latince “distringere” kelimesinden türemiş ve İngiliz dilinde kullanılan bir terimdir. İnsanla ve canlılarla ilgili durumu tanımlamada kullanılan bir kelime olmadan önce fizik ve mühendislik bilimlerinde kullanılmıştır.⁸

“Stres” Latince’de “Estrictia” ve eski Fransızca’ da “Estrece” kelimelerinden türetilmiştir. Sözlüklerde kelimenin isim olarak sekiz, fiil olarak dört farklı anlamı vardır. İsim olarak kullanılan ve en yaygın olarak bilinen anlamı zorlanma, gerilme ve baskıdır.

Önceleri felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılan bu kavram üzerine yüklenen anlam değişikliğe uğrayarak güç, baskı ve zorlanma gibi anlamlarda objelere, kişiye, organa ve ruhsal yapıya yönelik kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçimin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır. 19.yy. ortalarına ve 20.yy. başlarında “stres” ve “strain” kelimeleri bilimsel sayılmasa bile, sezgi yoluyla bedensel ve ruhsal hastalıkların sebebi olarak düşünülmüştür.⁹

Bilim dünyasında stres kelimesi ilk kez 17. yüzyılda “elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere fizikçi Robert Hooke

⁷ Köknel Özcan, **Zorlanan İnsan**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1987, s. 41

⁸ Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 199

⁹ Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 203

tarafından kullanılmıştır.¹⁰ Fizikte bu şekilde kullanımından sonra, diğer bilim dallarında da yoğun bir şekilde kullanıldığı bilinmektedir. Biyoloji, fizyoloji, tıp, sosyoloji ve psikoloji gibi alanlar bunlardan bazılarıdır.

19. yüzyılda stres kavramının içeriğini bugünkü anlamı ile ele alan kişi büyük fizyolog Claude Bernard olmuştur. Araştırmacı dış çevre değişikliklerine rağmen canlı organizmasının, iç çevresindeki devamlı bütünlüğünü korumanın zorunlu olduğunu ifade etmiştir.¹¹

1.3. STRESİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Görüldüğü gibi stres, özellikle günümüzde karmaşık bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Stresi daha iyi anlayabilmek için stresle ilgili bazı temel kavramlar arasındaki ayrımı belirlemek gerekecektir. Stres kavramı ile yakından ilgili, bazen bu kavramla karıştırılan çoğu kez de birbirinin yerine kullanılan bazı kavramlar vardır. Çeşitli stres tanımlarına baktığımız zaman, gerilim, baskı, zorlanma, engellenme, şiddet, sıkıntı, kaygı, çatışma, gibi birçok anlamı kapsayacak biçimde kullanıldığını görüyoruz. Gerçekte bu kavramların her birinin stres kavramının alt unsurları olarak sayılabileceği ve bu alt kavramların toplamından stresin oluşabileceği söylenebilir.

1.3.1. Engellenme

Engellenme, elde edilmek istenen bir nesneye, ulaşmak istenen belirli bir amaca varılması ya da bir gereksinimin giderilmesi önlendiği zaman ortaya çıkan olumsuz bir duygudur. Bazı psikologlar, engellenme kavramını bir davranış olayı diğer bir deyişle, bireyin istediği bir amaca ulaşmasının engellenmesi anlamında kullanırlar. Bazı psikologlar ise bu kavramla, engellenme sonucu bireyin içinde oluşan duygu ve heyecanı belirtirler.

Kaygı ve engellenme çoğu kez bir arada olabilir. Kaygı daha çok geleceğe dönük bir durumun ya da davranışın ortaya çıkacağı sonuçla ilgilidir ve bireyin

¹⁰ Roskies Ethel ve Albrecht Karl, **Stresle Başa Çıkmak İçin Kendinizle Olumlu Diyalog**, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara, 1994, s. 42

¹¹ Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 205

kendisini muhtemel olumsuz bir durumdan korumasına yöneliktir. Engellenme, kızgınlık ve saldırganlık duygularının ağır bastığı bir süreçtir.¹²

Sonuç olarak, engellenme kaynağı bireyin içinde ya da çevresinde olabilir. Örneğin, iyi bir futbolcu olmak isteyen ama ayağı sakatlanan, lider olmak isteyen ama grubu tarafından sevilmeyen, mühendis olmak isteyen ama matematikten anlamayan, ders dinlemek isteyen ama gürültüden dinleyemeyen bireyler engellenmişlerdir. Engellenmeye bireyler değişik tepkilerde bulunurlar. Bazı kimseler saldırgan olurken, bazıları içlerine kapanabilir; bazıları kendisini karamsarlığa bırakır, bazılarıysa hiçbir şeye önem vermeyebilir.¹³

Bu tür engellenmelerin sınırlı ve hatta olumlu bir şekli, insanı daha çok çalışmaya, başarıya ulaşmak için çeşitli yollar aramaya ve denemeye yönelttiğinde çoğu kez yararlı sonuçlar doğurabilir. Fakat bazen de bu engellenmelerin yarattığı öfke, kaygı ve aşırı gerginlik halini yenemeyen bireylerde oldukça ciddi kaygı durumları ya da birtakım kompleksler gelişebilir. Özellikle çok fazla engellenmiş istekleri olan bir bireyin gergin ve huzursuz olması sonucu davranış bozukluğunun temelini oluşturacağı da bir gerçektir. Engellenme olayını stres kavramından ayırmak, engellenmeyi stresin sadece bir yönü olarak görmek gerekir. Bu şekilde engellenme, stresi meydana getiren alt unsurlardan biri olarak ifade edilebilir. Diğer bir deyişle, engellenme doğrudan stres yaratan bir olaydan çok, stresin meydana gelmesine neden olabilecek pek çok etkenden birisidir.¹⁴

1.3.2. Kaygı

Kaygı, üzüntü ve tasa anlamlarına gelmektedir.¹⁵ Bireyin özellikle sürekli kaygı durumunda olması, onun stres içinde olduğunun bir göstergesidir. Kaygı, gerçekte insanın temel duygularından birisidir. Spor karşılaşmasından önce, dışçı koltuğunda, sınavda ya da hiç bilmediği bir yere giden bireyler bir miktar huzursuzluk duyarlar.

¹² Artan, a.g.e., s.41

¹³ Cüceloğlu Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000, s. 279

¹⁴ Himmetoğlu Bülent – Kırel Çiğdem, **Stres Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları , Eskişehir, 1994, s. 115

¹⁵ Cüceloğlu, a.g.e., s. 276

Bireyin içinde bulunduğu durumda huzursuz, korkulu ve karamsar olması kaygı ile tanımlanabilir. Bu sıkıntılı ve hoş olmayan durum, bireylerde stres yaratır. Stresli durum devam ettiği sürece birey huzursuz, tedirgin ve mutsuzdur. Ancak, stres yaratan koşullar ortadan kalktığı zaman, bireydeki huzursuzluk, tedirginlik ve hoşnutsuzluk sona erer. Bu durumda bir durumluluk kaygıdan söz edilebilir. Tehlikeli koşulların yarattığı bu kaygı türü, genellikle herkesin hayatının belirli dönemlerinde yaşadığı, geçici ve duruma bağlı kaygıdır. Buna anlık kaygı denir.¹⁶

Anlık kaygı olarak nitelendirilen, tehlikeli koşulların yarattığı korku ve tedirginlik, bireyde ortaya çıkan geçici ve normal bir kaygı olarak kabul edilir. Bireyin içinde yaşadığı duruma bağlı olmayan ve sürekli görülen kaygı ise bir kişilik özelliğidir. Sürekli kaygı da bireylerdeki stresin belirtisidir. Bazı bireyler sürekli olarak tedirgindirler. Bu kaygı türü doğrudan dıştan gelen tehlikelere bağlı değildir. Birey, içinde bulunduğu durumu stresli olarak yorumlar ve sonuçta kaygı duyar. Bu durum da sürekli kaygı olarak tanımlanır.

Sürekli kaygı içinde yaşayan birey, içinde bulunduğu durumları stresli olarak algılama ve yorumlama eğilimindedir. Normal düzeyde oluşan pek çok olayı tehlikeli ve tehdit edici olarak algılama sonucunda oluşan hoşnutsuzluk ve mutsuzluk duygusu sürekli kaygının belirtileridir. Sürekli kaygı düzeyi yüksek olan bireyler, kolaylıkla incinen ve karamsarlığa düşen bireylerdir. Bu bireyler durumluluk kaygısını da diğerlerinden daha sık ve yoğun bir şekilde yaşarlar.¹⁷ Kaygının ortaya çıktığı en uygun ortam, stres kaynaklarının yoğun olarak bulunduğu ortamdır. Stres içinde olan birey, kaygı duymaya hazır duruma girer. Diğer bir deyişle, kaygı ve stres arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur.¹⁸

Bireyler, sürekli kaygı durumunun kaynağı olarak çalıştıkları ortamı görüyorlarsa, bundan kurtulmak için alkole, ilaç kullanmaya, yoğun bir şekilde iş devamsızlığına ve diğer kaçış yollarına başvurabilir. Bu gibi tepkiler stresi geçici

¹⁶ Öner Necla, **Sürekli Durumluluk - Sürekli Kaygı El Kitabı**, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1998, s. 17

¹⁷ Öner, a.g.e., s. 22

¹⁸ Artan, a.g.e., s. 108

olarak hafifletir ve bireyi yeniden kuvvetlendirir. Kaygı durumu tekrar ortaya çıktığı zaman bunlar kronik tepkiler olabilir.¹⁹

1.3.3. Çatışma

Genel anlamıyla çatışma, birey ya da grubun bir alternatifi seçmede güçlükle karşılaşması ve karar vermede zorluk çekmesidir. Çatışma, bireyin kendi tercihlerinde, iki ya da daha çok kişi tercihlerinde ya da grupları tercihlerinde farklılık biçiminde ortaya çıkar. İki kişinin algılamaları ve kişilikleri farklı olduğu için her konuda anlaşmaları imkânsızdır. Aynı şekilde grup içinde, gruplar ve bölümler arasında aynı seçenekler üzerinde her zaman anlaşma sağlamak olanak dışı olduğundan, hangi düzeyde olursa olsun çatışma kaçınılmazdır.²⁰

Birey gereksinimlerini karşılamak istediği zaman bir engelle karşılaştığında, aynı ya da karşıt iki ya da daha çok durumdan birini seçmek zorunda kaldığında, bireyde sıkıntı, kararsızlık ve gerginlik meydana gelmektedir.²¹ Nasıl tanımlanmış olursa olsun anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlasma, birbirine ters düşme, çatışmanın temel unsurlarındandır. Çatışmalar, bireye huzursuzluk verir, kafayı karıştırarak açık seçik düşünmeyi engeller. Açık seçik düşünemeyen birey belirli bir konuda nasıl karar vereceğini bilemez. Kapasitesinin altında çalışır ve üretir. Bireyin doyumlu ve verimli bir yaşam sürmesini engeller.²²

Çatışma ve stres arasındaki ilişki, çatışma durumlarının, stres olayının meydana gelmesinde önemli nedenler arasında yer almasıdır. Çatışmalar, stresli durumların ortaya çıkmasında etkili olan nedenlerden biridir. Ayrıca, çatışmalar, başlangıcı, nedenleri ve sonuçlarıyla izlenmesi mümkün olan ve genellikle de sürekliliği olmayan bir olaydır. Oysa stresin en önemli özelliklerinden birisi sürekliliğidir.²³

¹⁹ Himmetoğlu ve Kirel, a.g.e., s. 52

²⁰ Korkmaz Sezer, "Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik", **Verimlilik Dergisi**, 1994, Sayı:11 , s.77

²¹ Cüceloğlu, a.g.e., s.282

²² Cüceloğlu, a.g.e., s.283

²³ Himmetoğlu ve Kirel, a.g.e., s.6

1.3.4. Depresyon

Depresyon, duygu durumundaki bir bozukluktur. Bu nedenle "depresyon" yerine "duygusal rahatsızlık" terimi de sıklıkla kullanılmaktadır. Depresyonu yaşayan bireyler, en az iki hafta boyunca devam eden karamsarlık, iştahsızlık, sıkıntı ve keder duygularından yakınır. Bu duyguların gün boyu aynı yoğunlukta kalması gerekmez. Bazı bireyler, sabah bu şekilde kalkıp, akşamüstüne doğru kendilerini daha iyi hissedebilirler. Böyle bir değişme, genellikle depresyonun daha ciddi türlerinde gözlenen günlük değişimlerdenir. Depresif duygu durumu, bazen çevreye karşı gösterilen bir tepki olarak ortaya çıkar. Eğer bu sırada hoş bir olay olursa, bu karamsarlık bir süre için ortadan kalkar. Bununla beraber, depresyondaki bazı bireylerin, gün boyu bu belirtilerden kurtulamadıkları da olur. Depresyon sırasında üzüntü ve keder dışında, yaşanan başka duygular da vardır. Örneğin bazı bireyler eskiye kıyasla daha sinirli ve kaygılı olduklarını fark edebilirler.

Depresyondaki bireyin kendi dünyası ve geleceği hakkındaki düşüncelerinde de farklılıklar vardır. Başarılı bir iş adamı, kendisini işe yaramaz, yetersiz ya da başarısız biri olarak görebilir. İstenen özelliklere sahip olmadığına gerçekten inandığı için, benlik saygısı ve kendine olan güveni de kötü bir biçimde etkilenmiştir. Karar vermede güçlük çekmeye başlar. Geçmiş hataları üzerinde takılıp, çeşitli suçlar işlediğini düşünebilir. Depresyundayken, daha birçok sıkıntı yaşanabilir: Çalışkan bir işçi, kendini yorgun hissederek işini yapamayabilir. Zevk aldığı pek çok şeye karşı ilgisini tümüyle yitirebilir. Daha önceleri arkadaş canlısı olan biri, arkadaşlarından kaçmak için işinde ilgisiz davranabilir. Böylece, yalnızlığı ve depresyonu gittikçe artan bir kısırdöngüye dönüşür.

Birey, sürekli bir kaygı yaşar ve bu kaygıya bağlı fiziksel belirtiler gösterir. Kalp atışları artar, aşırı terleme, mide bulantısı, titreme, ağız kuruluğu, ishal ya da kabızlık gibi belirtiler gösterebilir. Düşüncelerde yavaşlama ve dağınıklık, dikkatte zayıflama oluşabilir. Okumak, hatta konuşmak bile zor gelebilir. Bu nedenle, bu sıkıntıyı çeken birey için herhangi bir işe girişmek çok zordur. Depresyonun fiziksel belirtileri de psikolojik belirtileri kadar önemlidir. Depresyon içinde olan birey için, bazen uykuya dalma sorun olurken bazen de gecenin ortasında

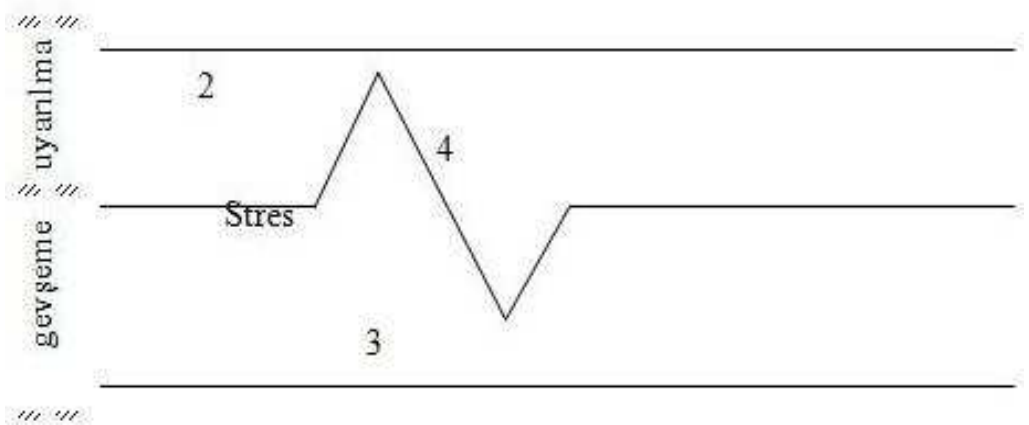
ya da çok erken saatlerde uyanma gibi sorunlar olabilir. Bazen uyku sürelerinde artış da gözlelenebilir. İştahta azalma ya da artma olabilir. Bu bireyler, enerji kaybının yanı sıra bazen, kısmen ya da tümüyle cinsel ilgi kaybı yaşayabilirler.²⁴

1.4. STRESİN TÜRLERİ

1.4.1. Kısa Süreli ve Kronik Stresler

Kısa süreli stres, kişinin belirli bir stres kaynağına yönelip, onunla şöyle ya da şöyle başa çıkmaya çalıştıktan sonra gevşeyebildiği, gündelik işlerine devam edebildiği türden bir strestir.

Aşağıdaki grafik, strese gösterilen tipik bir tepkiyi ifade etmektedir.



Grafik 1.1: Kısa Süreli Stres

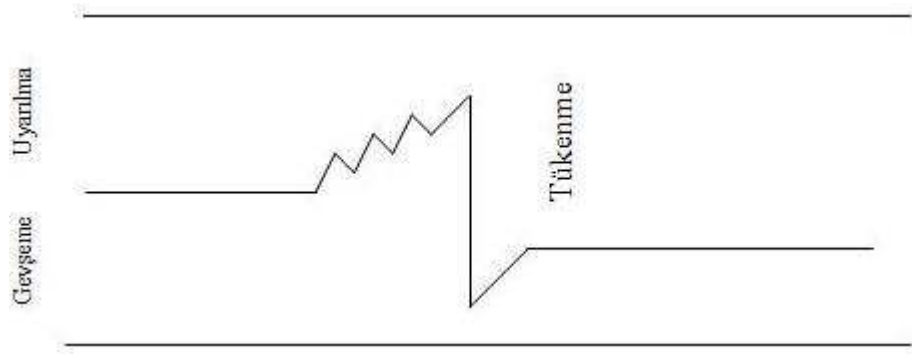
Kaynak: Richard S. LAZARUS, Kısa Süreli Stres ve Stresle Başa Çıkma, Türk Psikologlar Derneği Yayınları: 2, Ankara, 1994, s. 40.

Stres oluşturunca durumların bazılarının net bir çözümü yoktur. Belli iş sorunları ve parasal zorluklar, duygusal çatışmalar, ailevi gerginlikler bunların bir kısmıdır. Bedensel işlevlerimiz, devam eden bu streslere tepki olarak aynen kısa süreli streslerde bir artış gösterirler. Ne yazık ki sorunlar çözülmemiş olarak kaldığı sürece, fizyolojik tepkilerimiz de artarak sürer. Bu tepkiler azalsa bile, hiçbir zaman

²⁴ Boynton Andrew , Lawrence M., Blackburn Richard, "Managerial Search Activity", **Journal of Management**, V.19, 1993, s. 11-12

tam olarak stres öncesi düzeye dönemez. Ancak, beraberinde sürekli bir kaygı, hayal kırıklığı ve üzüntü de duyarız.

Çözülebilir türden stresli durumlar da çok sayıda oldukları takdirde, uzun süreli strese neden olabilirler. Örneğin, çocuğunuz hasta; bir iş için size tanınan süreyi bir hafta aştınız, sekreteriniz izinde; bir toplantıya geç kaldınız... Tek tek bakıldıklarında, bu stres kaynaklarının hepsi, üstesinden gelinebilecek durumlardır. Ancak, kısa aralıklarla bir araya geldiklerinde sorun oluşturabilirler. Her stres kaynağı tek başına bedeninizin tepki göstermesine neden olur. Kaygılı olursunuz, bedensel işlevleriniz artar.²⁵



Grafik 1.2: Kronik Stres

Kaynak: Lazarus Richard S., **Kısa Süreli Stres ve Stresle Başa Çıkma**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları: 2, Ankara, 1994, s. 40.

Yukarıdaki grafik, uzun süreli bir stres durumunu göstermektedir. Bu grafikte, bireyi stres öncesi düzeyinin çok üstünde işlev görmeye zorlayan bir seri başa çıkılamamış stres kaynağı yansıtılmaktadır.

Uzun süreli stresi sürekli yaşayanlar, fiziksel hastalık ya da sinir bozukluğu sonucu zorunlu olarak sakinleşmedikleri sürece, bu kronik stres örüntüsü kolay, kolay kırılmamaktadır. Kronik stresin zararlı etkilerinden kaçınabilmek için, bedenimizin strese gösterdiği fiziksel tepkilerin bilincinde olmalı ve bu tepkileri

²⁵ Lazarus R.S., Folkman S., **Stress, Appraisal and Coping**, Springer Publishing, New York, 1984, s. 71

tanınmalıdır. Kronik stres örüntüsünden kaçınmakla, uzun süreli stresle ilişkili olduğu bilinen bazı fiziksel ve duygusal sorunları yaşama riskini de azaltabiliriz.²⁶

1.4.2. Olumlu ve Olumsuz Stresler

Stres her zaman olumsuz bir durumu ifade etmeyebilir. Aslında başarı elde edebilmek için belli bir miktar stres gereklidir. Stres zaman, zaman başarıyı artırıcı faktör de olabilir. Bu faktörler insanı yenileri aramak, çalışmak, yaratmak konusunda harekete geçirebildiği için, bu anlamda stresler bireyi ileriye götürücüdür. Herkes için değişebilen, olumlu seviyedeki stres, etkin bir işleyiş için gerekli olan, bireyin içindeki enerjinin açığa çıkmasının en önemli aracıdır. Denetlenebilen ve stres toleransını aşmayan yönetilebilir bir stres, bireyde var olan potansiyelin açığa çıkmasında yardımcı olmakta ve performansı yükseltmektedir.

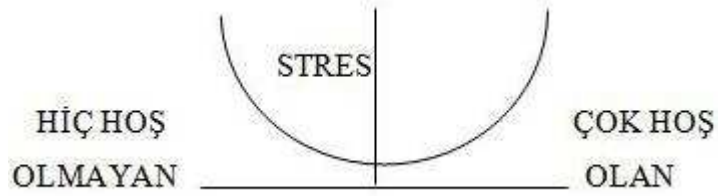
Eğitim döneminde sınavlarda yaşanan stresler, yetişkinlikte iş hayatındaki ilerleme dönemlerinde yaşanan stresler hep kazandırıcı ve vaat edicidir. Bunlar psiko-sosyal yönden bir gelişimi sağlayacaklardır. Bu stresler günlük streslerdir ve başları sonları günler ve saatlerle sınırlıdır. Ayrıca biyolojik gelişim ve değişimi simgeleyen streslerinde yaşanması zor, ancak organizma için mutlak ve gereklidir. Sıfır stres ölümdür. Çünkü bu durumda birey çevreden gelen etkilere tepki vermeye yetecek enerjiden yoksun demektir.

Olumlu streslerle (yararlı stres) olumsuz stresler (kötü stres) birbirinden farklı kavramlarla anlatılmaya çalışılmıştır. Olumlu stres, olumlu sonuçlar çıkartır. Kaygı yerine, zor bir amaca ulaşırken bireyi meydana getiriliciliği kullanmaya yönelten, kişiye doyum ve yaşama sevinci veren strestir. Olumsuz stres ise; bireyin kendine güvenini kaybetmesine neden olan, yetersizlik duygularına sevkeden, çaresizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklığı çıkartan strestir. Jessi Bernard ise stresi “zevk veren” ve “zevk vermeyen” olarak bir ayrıma tabi tutmuştur. Bu ayrımı da “Eustress” ve “Dystress” kavramları ile tanımlamıştır. Bunlardan birincisi yaşandıkça neşe, canlılık ve kazanç sağlayan, istenmesi gereken bir durumdur.²⁷

²⁶ Lazarus, a.g.e, s. 42

²⁷ Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 67

Çeşitli yaşam deneyleri ve stres arasındaki ilişki bir yandan “hiç hoş olmayı” diğer yandan “çok hoş olma” yaşamaktadır. Bu duygular ve düşünceler çok farklı olaylarda yaşanabileceği gibi aynı olayın değişik yüzlerinde de yaşanabilir. Örneğin, boşanan bir insan büyük bir stres içindedir. Hiç hoş olmayan şeyleri hisseder, konuşur; öte yandan evlenme kararı almış bir insan da büyük bir stres içindedir. Ancak çok hoş olan şeyleri hisseder.²⁸



Şekil 1.1: Çeşitli Yaşam Deneyleri ve Stres Arasındaki İlişkiyi Gösteren Kuramsal Model

Kaynak: Baltaş Acar – Baltaş Zuhal, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitapevi, 2000, s. 67

Her birimizin en rahat çalıştığımız ve en verimli olduğumuz bir “olumlu stres” düzeyimiz vardır. Stresle başa çıkmanın en temel koşulu, bu olumlu düzeyin üstüne çıktığımız ya da altına düştüğümüz anları ve durumları fark etmektir. Uzmanlar, bir miktar stresin hepimiz için gerekli, hatta yararlı olduğu konusunda görüş birliği içindedirler. Zaman, zaman stres yaratan zorlanmaların insanı çalışmak ve gelişme göstermek konusunda harekete geçirdiği bilinmektedir. İnsanın amacına ulaşması için içten ve dıştan güdülenmesi ılımlı bir stres olarak ifade edilmektedir.²⁹

Belli bir düzeydeki stres, bizi performansımızın en üst noktasında tutabilirken; bir başka düzeydeki stres nedeniyle hiç iş yapamaz hale gelebiliriz. Peki, bu olumlu stres düzeyini, yani performansın en üst noktaya ulaştığı stres düzeyini nasıl bulabiliriz? Stresin performans üzerindeki etkileri, 1908 yılında, Harvard fizyoloji laboratuvarında R.B. Yerkes ve J.D. Dodson tarafından belirlenmiştir. Onlara göre stres düzeyinde belli artışlar, performansta ve yeterlilikte artışa yol açmaktadır. Bu sınırlar artı ya da eksi yönde aşılsa, performans ya da yeterlilikte azalmalar başlar.

²⁸ Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 67

²⁹ Ethem İbrahim, **Yönetimde İnsan İlişkileri - Yönetimsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 231

Pek çoğumuz olumlu stres düzeyinde alıştığımıza ilişkin göstergelerin ve belirtilerin farkına varmayız. Kendimizi enerji dolu hissederiz, kararlarımızı hızla ve kolayca verebiliriz. Stresimizi olumlu düzeyin çok altına ya da üstüne doğru aştığımızın farkına varmayız. Ortaya çıkan nedenler farklı olmakla beraber, çok az stres ve aşırı strese bağlı belirtiler birbirine benzemektedir. Bu belirtilerin farkına varmak kendi olumlu stres düzeyimizi belirlemenin ilk adımıdır. Ancak, bu konuda dikkat edilmesi gereken en önemli husus, en üst düzeydeki performansa yol açan bu olumlu stres miktarının tüm insanlar için aynı olmadığıdır. Ayrıca, aynı bireyin içinde bulunduğu ortama, zamana ve yaptığı işe göre de olumlu stres düzeyi farklı olabilir.³⁰

Herkesin kendi iç huzurunu yöneten en yüksek stres seviyesi vardır ve kişilik tipleri arasında bu farklılık çok büyüktür. Yetersiz bir uyarı derecesi, çok aşırı olması yanında zararlı bir strese yol açacaktır. İhtiraslı ve endişeli kişilik tiplerinde stres riski çok yüksek, tasasız kişilik tipinde az, soğukkanlı kişilik tipinde çok az, şüpheli, bağımlı ve mızımız kişilik tiplerinde ölçülüdür.³¹

Görüldüğü gibi stres, hayatın her cephesinde ve herkesin varlığını az ya da çok hissettiği ölçüde vardır. Problem doğuran durum stresin çok fazla veya çok az olmasıdır.

1.4.3. Fiziksel Çevreden Kaynaklanan Stresler

Hava kirliliği, gürültü, hava kirliliği, radyasyon, toz, sıcaklık olarak sıralanabilir.

1.4.4. İş Konusundan Kaynaklanan Stresler

Ağır iş, gece işi, çok hafif iş, zaman baskısı altında çalışma olarak sıralanabilir.

³⁰ Hisli Nesrin, **Stres Nedir? Ne Değildir?**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1993, s. 22

³¹ Tires Peter, **Stres**, (Çev. Yusuf Haznedaroğlu), Matler Matbacılık, İstanbul, 1989, s. 61

1.4.5. Psiko- Sosyo Özelliklerden Kaynaklanan Stresler

- Günlük stresler; günlük hayatın basit gerilimleridir. İhtiyaç karşılanmayınca, girişim engellenince stres ortaya çıkar. (Örn. evde işlerin aksaması, ağlayan çocuk, yanan yemek, istenildiği gibi daktilo edilmemiş bir yazı, işini gereken ilgi ve beceri ile yürütemeyen bir memur karşısında bekleme, trafik yoğunluğu nedeniyle işe geç kalma, elektriklerin kesilmesi sebebiyle taraftarı olduğu takımın maçını izleyememe vb.)
- Gelişimsel stresler; gelişim basamaklarının sağlıklı ve başarılı bir şekilde yaşanmaması, olumsuz ve stres verici etkiler doğurur. Bu stresler gelişimsel nitelikteki olayların sebep olduğu streslerdir. Burada söz konusu olan çocuk veya yetişkinin kronolojik durumu ile ortaya çıkan gelişimlerdir.(Örn. Ergenlik sivilcelerinin çok fazla oluşu)
- Yaşam krizi şeklinde stresler; bunlar yaşama biçim verecek nitelikteki olaylardır. (Örn. Eşin veya yakın bir akrabanın ölümü, boşanma, hapse girmek, ciddi hastalıklar, doğum, trafik kazaları vb.)

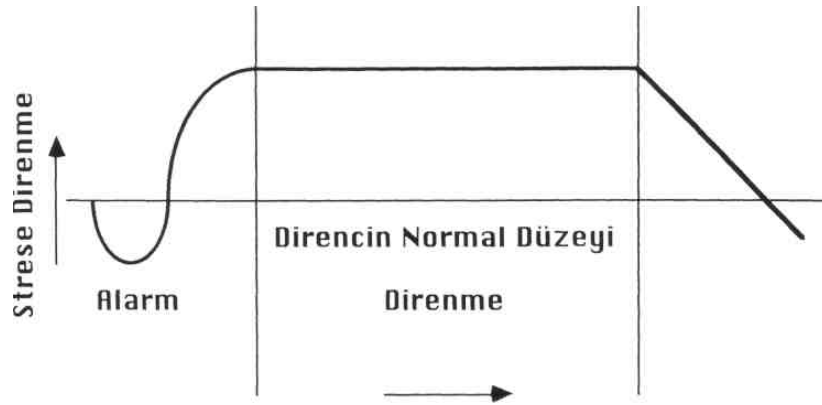
1.5. STRESE KARŞI GÖSTERİLEN TEPKİLER

1.5.1. Fizyolojik Tepkiler (Genel Uyum Sendromu)

Stres önceleri, bireye yapılan etkilere özel olmayan tepki olarak tanımlasa da daha sonra buna zaman boyutunu da eklenerek genel uyum sendromu kavramı ortaya konulmuştur. Genel uyum sendromu, canlıların stres karşısındaki tepki aşamalarıdır ve stres sonucu ortaya çıkan tüm değişimleri kapsar.

Uyum gösterme, bedenin stresle mücadele etmesi ya da strese uyum göstermesine yardımcı olmak için düzenlenmiş savunma mekanizmalarıdır. Sendrom da, tek, tek tepki parçalarının aşağı yukarı birlikte ortaya çıktığını gösterir.³²

³² Ivancevich ve Matteson, a.g.e., s. 220



Şekil 1.2: Genel Uyum Sendromu

Kaynak: Baltaş Acar – Baltaş Zuhul, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitapevi, 2000, s. 69

Şekil 1.2.'de görüldüğü gibi genel uyum sendromu, stres karşısında bedenin üç belirgin aşamada tepki gösterdiğini açıklamaktadır. Bunlar, alarm, direnme ve tükenme aşamalarıdır.

Alarm tepkisi, bir canlının dış uyaranı stres olarak algıladığı durumdur. Bu aşamada, stres kaynağı ile ilk karşılaşma sırasında bedensel bazı değişimler ortaya çıkar. Biyokimyasal tepkiler harekete geçerek, beden kendini korumaya çalışır. Stres etkenleri ile ilk karşılaşıldığında, solunumun artması, kan basıncının yükselmesi, gözbebeğinin genişlemesi ve kasların gerginleşmesi gibi belirtilerin sonucunda şaşkınlık, uyumsuzluk ve gerçeğin saptırılması belirtileri ortaya çıkar, dayanıklılık azalır.³³ Bir stres kaynağı ölüme neden olmaz, ama varlığını sürdürürse direnme aşamasına girilir.

Alarm belirtilerinin çoğu ortadan kalkarken direnç düzeyi normalin üstüne çıkar. İkinci aşama olan direnme aşamasında, organizma, bozulan dengeyi yerine getirmeye çalışır ve bu eşitliği sağlamada psikolojik ve fiziksel bir enerji harcar. Farklı psikolojik, fizyolojik ve biyolojik tepkiler strese karşı koymanın yollarıdır. Direnme aşamasının belirtileri, aşırı yorgunluk, kaygı, gerginlik ve alınganlıktır.³⁴ Bu

³³ Ivancevich ve Matteson, a.g.e., s. 220

³⁴ Yates, J.E., **Gerilim Altındaki Yönetici**, İlgı Yayınları, Modern Yönetim Dizisi, Ankara, 1989, s. 89

aşamada birey stres etkeni ile savaşıyordur.³⁵ Eğer organizma başarılı olursa stresin fiziksel belirtileri ortadan kalkmaktadır.³⁶

Bu ilk iki aşama, her bireyin birçok kez başından geçen normal aşamalardır. Fakat stres etkenleri ortadan kalkmaz ve etkisini sürdürmeye devam ederse, beden tükenme aşamasına girer. Bazen bu dönemde yeniden alarm aşaması tepkileri ortaya çıkar. Her canlının uyum yeteneği ve enerjisi farklıdır. Uyku ve dinlenme bedeni onarabilir, ama devam eden ve başa çıkılamayan stresler karşısında denge bozulur ve uyum enerjisi biter.

Bunların ardından tükenme ve bitkinlik nöbetleri görülür. Tükenme aşamasında, her organizmanın stresle başa çıkmak için biriktirmiş olduğu uyum enerjisi zamanla zayıflayarak gittikçe tükenmektedir. Bu son aşamada, vücut direnci yok olduğu için beden, her türlü psikolojik ve fizyolojik hastalığa açık bir duruma gelir.³⁷

Stresin olağan dışı sürelerde devam etmesi, bedende sistematik yıpranmalara, hasarlara ve hatta ölüme yol açar. Eğer beden savunması streslere karşı koyabiliyorsa genel uyum belirtisi iyi çalışıyor demektir.³⁸ Tükenen uyum enerjisinin yerine konulması ve yenilenmesi de pek mümkün değildir. Bu yüzden, uzun bir süre oldukça şiddetli bir çevresel stres etkeniyle karşı karşıya kalan organizmanın uyum enerjisi, çok çabuk azalacak ve aşırı yorgunluk ile çöküntü baş gösterecektir.³⁹

Bireyin stres mekanizmaları ile ilgili daha çok bilgi elde etmesi son derece önemlidir. Çünkü birey bu konuda bilgi edindikçe stresi karşılayabilmesi ve zarar verici etkisiyle baş edebilmesi daha kolay olacaktır. Zarar verici stresten kaçınmanın bir diğer yolu da bireyin kendini rahat ve daha az gerilimli hissettiği uygun toplumsal ortamda bulunmaktır. Böylece sürekli ve geri dönüşü olmayan "yeniden uyum" olgusu ortadan kaldırılabilir.

³⁵ Ivancevich ve Matteson, a.g.e., s. 221

³⁶ Himmetoğlu ve Kirel, a.g.e., s. 25

³⁷ Himmetoğlu ve Kirel, a.g.e., s. 26

³⁸ Atkinson ve diğerleri, a.g.e., s. 463

³⁹ Himmetoğlu ve Kirel, a.g.e., s. 26

1.5.1.1. Savaş Kaç Tepkisi

Stresin yol açtığı tepkiler ilk olarak 19. yüzyılda Claude Bernard tarafından incelenmiş daha sonra Walter B. Cannon, yaptığı çalışmalar sonunda ortaya attığı "savaş veya kaç" (fight or flight) tepkisi ile dikkat çekmiştir.

Cannon'a göre, eğer birey mücadele edemeyeceği tehlikeli bir durumla karşılaşursa kaçar, aksi durumda mücadele eder yani savaşır. Savaş tepkisi çok etkili ve güçlüdür. Tepki sonucunda nabız artar, kan basıncı yükselir, solunum artar ve vücut adrenalin salgılar. Daha az şiddetli olan kaç tepkisi, bireyi savaşmaktan ziyade olumlu strese yönlendirmeye hazırlar. Kaç tepkisinde savaş tepkisinde olduğu kadar nabız, kan basıncı ve nefes almada artış yoktur, az sayıda ve farklı hormonlar salgılanır. Kreitner ve Kinicki, bu tepkileri aktif savaşma veya pasif kaçma olarak da adlandırır ve psikolojik olarak, bu stres tepkilerini vücuda alışılmamış talepler için seferber eden hormonal değişimleri içeren bir biyokimyasal olay olarak tanımlamaktadır.

Canlı sistemler yaklaşımında stres, en yalın anlamıyla, sisteme giren ve sistemden çıkan madde, enerji ya da bilginin yetersizliği, aşırılığı ya da uyumsuzluğu durumunda, dengenin bozulduğuna ve yeniden uyum yapılması gerektiğine yönelik bir işarettir. Bilgi açısından bakıldığında ise, strese yol açanın, bilgi azlığı ya da çokluğu değil, genellikle gelen bilginin daha önce var olanlarla uyuşmamasına bağlı olduğu görülür. Uyuşmazlıkların strese yol açması örneklerini, vücudun yabancı maddelere gösterdiği tepkilerde de görebiliriz.⁴⁰

Stres sırasında sempatik sistemin geriliminin artması, böbrek üstü bezinin öz bölümünde adrenalin salgısının da artmasına neden olur. Bu artış kandaki adrenalin düzeyini yükseltir, dolayısıyla sempatik sistemin gerilimini artırır. Böylece organizma, stres oluşturan etkene karşı etkin biçimde tepki verecek duruma gelir. Bu bir tehlike (alarm) durumu olup beynin sempatik ve parasempatik bölümleri arasında sürekli iletişim, etkileşim ve geri iletişimle dengeleşim düzeyini değiştirir. Organizma, stresten önceki dengeleşim düzeyinden başka bir düzeyde işlevini

⁴⁰ Şahin, a.g.e., s. 55

sürdürmeye başlar. Ancak bu düzey artık organizmanın alışageldiği dengeleşim düzeyi değildir.⁴¹

Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur. Kişinin istek ve ihtiyaçlarında, bir engellenme veya kendine olan saygısında bir kayıp ya da tehdit söz konusudur. Tehdit ve zorlanmalar karşısında kişi kendini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirme özelliğine sahiptir. Bu durum genellikle "savaş veya kaç" diye adlandırılan cevabın ortaya çıkmasıyla sonuçlanır. Bu savaş ya da kaç tepkisi sırasında bedende oluşan fiziksel ve kimyasal değişimler sonucunda kişi, stres kaynağı ile yüzleşmeye ve savaşmaya ya da kaçmaya hazır hale gelir. Bu savaş ya da kaç diye tanımladığımız durum bedenimizde bir takım faaliyetlere yol açmaktadır. Savaş ya da kaç durumundaki faaliyetler şunlardır: ⁴²

- Solunum sayısı artar (bedene daha fazla oksijen sağlanır),
- Kalp vuruş sayısı artar ve kan basıncı yükselir (bedenin gereken bölgelerine gerekli kan takviyesi yapılır),
- Kaslar kuvvet gerektiren işlere hazırlık yapar,
- Sindirim yavaşlar veya durur (iç organlardaki kan, kas ve beyne geçer, bağırsak ve mesane adaleleri gevşer),
- Gözbebekleri büyür (daha fazla ışık alınarak algıyı güçlendirmeye yardımcı olur),
- Bütün duyumlar artar (dış ortamdan daha çok haberdar olunması sağlanır),
- Kanda alyuvarlar artar (beyne ve kaslara daha fazla oksijen taşınır).

1.5.1.1.1. Bilişsel Tepkiler

İnsanda hareket halinde olan ve hızla çalışan diğer bilişsel süreçler de vardır. Düşünme, ilişkiler arama, uyaranlar arasındaki ortaklıkları yakalama, kategorileştirme, problem çözme yollarını düşünüp en uygun olanını seçme vb. Bedende ve zihinde bütün bu faaliyetler oluşurken bizim fark edebildiklerimiz ise,

⁴¹ Köknel, a.g.e., s. 272

⁴² Ünal Mehmet ve Oğuz Şükrü, "Kısa Psikotik Bozukluk", **Türk Psikiyatri Dergisi**, Sayı: 21, Ankara, 1996, s. 98

kalp atışlarımızın, soluk alıp verişimizin hızlanması, yüzümüzün renginin solması, elimizin ayağımızın soğuması, tüylerimizin diken diken olması, boğuluyormuş, bayılacakmış gibi olma duygusu, tuvalete gitme ihtiyacı, hazımsızlık, çene kaslarımızda ya da bedenimizin tümünde bir gerginlik, bir kasılma, yaşadığımız korku, heyecan duygularıdır. Bunların birey tarafından kolayca fark edilmesi, bilinçli olarak stresi azaltmak için gerekli önlemleri almamıza yardımcı olabilir.⁴³

1.5.1.1.2. Duygusal Tepkiler

Organizma alarm aşamasındayken bazı duygusal tepkiler de oluşmaktadır. Eğer başlangıçta, “biyo/psiko/sosyal dengede bir değişme” olarak yorumlanmış olan durum aynı zamanda “biyo/psiko/sosyal var oluşa bir tehdit” olarak yorumlanırsa, korku ve kaygı gibi duygular ortaya çıkar. Örneğin bu uyarıcı, kuduz bir köpek, salgın bir hastalık, öldürücü silah, bir deprem, bir savaş vb. gibi, gerçekten biyolojik yaşamı tehdit eden bir uyarıcı olabilir. Sevilen birinin yok olacağı, bizi terk edip gideceği, mal varlığımızın kaybedileceği, bir sınavda başarısız olunacağı gibi düşünceler de eğer psiko-sosyal var oluşa tehdit gibi yorumlanırlarsa benzer duygulara yol açabilirler. Söz konusu uyarıcılar, kişinin yaşam alanına bir müdahale gibi yorumlanırsa, bu kez de yaşanan duygu genellikle öfke olmaktadır. Örneğin, bir amacımıza ulaşmaya çalışırken, herhangi bir kişinin yolumuza çıkıp bize engel olması gibi.

Uyarıcıların ya da denge durumundaki değişimin bir kayıp gibi yorumlandığı durumlarda ise, yaşanan duygu genellikle karamsarlık ya da depresyondur. Bu duyguların kendileri de duygusal dengenin bozulmasına yol açtıklarından, belli başlı başına stres yaratıcı olabilirler. Yoğun korku veya panik duygusuyla aynı anda oluşan fizyolojik tepkiler, hatalı olarak “kalp krizi geçiriyorum” şeklinde yorumlanırsa, yeni bir stres kaynağı oluşturabilir. Bu kez beden, bu duygulara bağlı stres ile baş etmeye çalışması ve fazladan enerji sarf etmesi gerekmektedir.⁴⁴

⁴³ Ünal ve Oğuz, a.g.e., s. 99

⁴⁴ Şahin, a.g.e., s. 9

1.5.1.1.3. Davranışsal Tepkiler

Strese yönelik davranışsal tepkilere baktığımızda bunları iki grupta değerlendirmek mümkündür. Aktif davranışlar genellikle stres oluşturuca etmene yöneliktir ve onu ortadan kaldırmayı amaçlar. Savaşmayla ilgili tepkiler bunlardandır. Pasif davranışlar ise, kaçmayla ilgili davranışları içerirler. Pasif davranışlar, stres ortamından bir süre için uzaklaşıp, enerji toplamayı ve daha sonra dönüp stres oluşturuca faktörü ortadan kaldırmayı içeriyorsa, yararlı olabilirler. Aksi takdirde o faktörle yeniden karşılaşma olasılığı her zaman için vardır. İnsan organizmasının stres durumlarında gösterdiği davranışsal tepkileri “aktif ve probleme yönelik” olanlar, “pasif ve savunmaya yönelik” olanlar şeklinde ikiye ayırmak mümkündür. Bunları aynı zamanda stresle başa çıkma mekanizmaları olarak da isimlendirebiliriz.⁴⁵

Stres oluşturan durumlar her birimiz için farklı olmakla birlikte, strese karşı bedenlerimizin gösterdiği fizyolojik tepkiler şaşılabacak derecede benzemektedir: Kan basıncının artması, kalp atışlarının hızlanması, terleme, solunumun hızlanması gibi şeklinde meydana gelen bu tepkiler bedenimizde istemsiz olarak oluşur ve düzenli bir sıra izler. Cannon, açlık, aşırı sıcak ve soğuk, gürültü, acı, kan kaybı ve aşırı duygulanma gibi bireyi rahatsız edeci durumların vücudun elektrokimyasal sistemlerini hareket geçirdiğini ve bu durumda vücudun mücadeleye hazır hale geldiği şeklinde bir teori ortaya koymuş ve teoriye “Savaş ya da Kaç Tepkisi” adını vermiştir.⁴⁶

Savaş ya da kaç tepkisi sırasında ortaya bazı biyolojik değişimler çıkmaktadır. Bir tehdit ya da yeni bir uyarıcı ile karşılaştığımızda, beyinde küçük bir sinir hücresi topluluğu olan hipotalamus, bedenimizin diğer bölgelerine bir seri işaretler gönderir ve saniyeler içinde, çok karmaşık bir seri bedensel tepkiyi hareket geçirir. Bedene daha fazla enerji sağlamak için hormon üretimi artar. Rahatlama ve gevşeme durumlarından sorumlu parasempatik sistem yavaşlar. Hareket ve enerjiden sorumlu sempatik sistem hızlanır. Bedende birikmiş şeker ve yağlar, hızlı enerji sağlamak üzere kana karışır. Bu şekeri enerjiye dönüştürmek için gerekli oksijeni

⁴⁵ Şahin, a.g.e., s. 10

⁴⁶ Yates, a.g.e., s. 90

sağlamak üzere solunum hızlanır. Beyine, kaslara ve gerekli organlara yeterli kan göndermek üzere kalp atışları hızlanır ve kan basıncı artar. Eller, ayaklar ve deriye yakın bölgelerdeki kan, beyin ve gövde kaslarına doğru gider. Kol ve bacaklarda ortaya çıkabilecek bir yaralanma durumunda daha az kan kaybı olması sağlanmaya çalışılır. Kana daha alyuvar karışarak, daha çok oksijen taşımaya sağlanmış olur. Kaslar hareket için hızlanır ve gerginleşir. Sindirim sistemi durur ve sistemdeki kan, beyin ve kaslara yönelir. Terleme artarak, vücudun aşırı ısınması önlenir. Bağırsak ve idrar torbası kasları, kaçma durumundaki vücudu hafifletmek için gevşer. Gözbebekleri genişleyerek, göze daha fazla ışık girmesine yardımcı olur. Tüm duyular optimum işleyiş düzeyine gelir.

Bütün bunların sonucunda bireyin fark edebildikleri ise; nabızda artış, terlemede artış, kasılmış bir mide, gergin kaslar, kalbin hızlı, hızlı çarpışı, nefeste daralma, dişlerin gıcırdatılması, çenenin kasılması, yoğunlaşma güçlüğü, aşırı tedirginlik ve duyguların yoğunlaşmasıdır. Organizmayı tehdit eden durumlardaki bu tepkilerin çok önemli işlevleri vardır. Acil durumlarda başa çıkmamızda bize bunlar yardımcı olurlar. Bu tepki örüntüsünün, insanoğlunun doğadaki uzun süreli var oluşundan sorumlu, önemli bir faktör olduğu sanılmaktadır. Bazen, bu “savaş ya da kaç” tepkisi, ortada fiziksel bir tehlike olmasa da yararlı olmaktadır. Örneğin, atletizm yarışmalarında atletlerin en üst düzeyde performans göstermelerinde ve belli bir işin çok kısa bir süre içinde kusursuz olarak bitirilmesinde, hep bu tepki yardımcı olur.⁴⁷

1.5.1.2. Direnç Aşaması

Alarm aşamasını, "uyum ya da direnme aşaması" izler. Stres kaynağına uyum sağlanırsa her şey normale döner. Bu aşamada kaybedilen enerji, yeniden kazanılmaya ve bedendeki tahribat giderilmeye çalışılır. Stresle başa çıkıldığında parasempatik sinir sistemi etkin olmaya başlar. Kalp atışı, tansiyon, solunum düzene girer, kas gerilimi azalır. Direnme aşamasında birey, strese karşı koymak için elinden gelen tüm gayreti ortaya koyar ve stresli bir insanın davranışlarını göstermektedir. Belirli bir süre bireyin davranışlarında ve yaşantısında bu durum gözlemlenebilir.

⁴⁷ Roskies Ethel, **Zamanı İyi Kullanarak Stresi Azaltma ve Stresle Başa Çıkma**, (Çev. Nilhan Sezgin) Türk Psikologlar Derneği Yayını 2, Ankara, 1994, s. 111

1.5.1.3. Tükenme Aşaması

Uyum aşamasındaki gerilim kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri azalmadığı sürece ya da artış gösterdikleri durumlarda bireyin gayreti kırılır ve davranışlarında ciddi derecede sapmalar ve hayal kırıklıklarının yaşandığı bir evreye girilir. Eğer stres kaynağı ile başa çıkılamaz ve uyum sağlanamaz ise, fiziksel kaynaklar kullanılamaz ve tükenme aşamasına geçilir. Tükenme aşamasında, parasempatik sinir sistemi etkindir. Kişi tükenmiştir ve stres kaynağı hala mevcuttur. Bu aşamada uzun süreli stres kaynakları ile mücadele edilemez ve kişi başka stres kaynaklarının etkilerine de açık hale gelir.

1.6. STRESLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütün insan boyutuna büyük önem vermektedir. Bu açıdan, çalışan bireylerin içinde bulunduğu psikolojik durum, onların işlerine ve birlikte çalıştıkları bireylere karşı tutumları, örgüt yönetiminde etkili bir rol oynamaktadır. Örgütlerin psikolojik yapılarının ve sorunların ortaya çıkarılması ise ancak bilimsel araştırmalarla olanaklıdır. Bu nedenle yönetim bilimcileri de stres konusuyla yakından ilgilenmekte ve bu konuda pek çok araştırma yapmaktadırlar.⁴⁸

Stres konusuyla ilgilenen bilim adamları, daha çok stresle baş edebilme teknikleri üzerinde çalışmaya başlamışlardır. Çalışmalar sonucunda stresin fiziksel etkilerini azaltabilmenin kısmen de olsa olanaklı olduğu açıklanmıştır. Ortaya konulan "stresle başa çıkma" (coping with stress) yöntemleri, yapılan deneylerle açıklanmıştır.

Deneylerden elde edilen bulgulara göre, stres dolu bir durumun sağlıksız etkisinin, bir meşguliyet süreci ile azaltılabileceği öne sürülmüştür. Örneğin, sınava girecek olan bir öğrencinin sınav tarihi yaklaştıkça sınavda göstereceği başarı için duyacağı endişe, sınavla ilgili gerekli hazırlıkları yapıp, planlı bir çalışma düzenine girmesi ile azalma eğilimi gösterebilir.⁴⁹ Sezgilerin neden olduğu stres konusunda da

⁴⁸ Saldamlı Asım ., **Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri**, Doktora Yeterlilik Tezi, İ.Ü. İ.İ.B.F., 1999, s. 29

⁴⁹ Saldamlı, a.g.e., s . 32

bahsedildiği gibi “her an kötü bir şeyler olacak korkusu” birey üzerinde bir baskı unsurudur ve hazırlıkların tam olması bile her zaman bu gerilimi azaltmayabilir.

İşletme örgütlerinde stres yönetimi üzerinde çalışmalar yapan Donovan ve Kleiner'e göre stresin üç oluşum kaynağı vardır. Bunlar fiziksel, zihinsel ve durumsal kaynaklardır. Fiziksel stres, çok çalışma, dinlenmeme ve kötü diyet gibi unsurlardan oluşur. Zihinsel stres ise kişinin zihinsel yapılanmasına (durumuna) bağlıdır. Günlük hayattaki, umutlarımızı, korkularımızı ve pişmanlıklarımızı kapsar. Durumsal stres dış dünya ile ilişkilerimizin (koca, baba, karı ve anne rollerimiz ve modern hayatının arabalar, bilgisayarlar gibi oluşumlarıyla uğraşmak vb.) sonucunda oluşur.⁵⁰

Donovan ve Kleiner işletme örgütlerinde verimliliğin artırılması, işgücü devir oranının düşürülmesi ve insancıl bir iş ortamının sağlanması için, örgütsel stres kaynaklarının iyi tespit edilmesi gerekliliği üzerinde durmuşlar ve işletmelerde stresle başa çıkma programlarına dikkat çekmişlerdir.⁵¹

Kişinin sahip olduğu kaynaklar, başka deyişle yetenek ve becerileriyle işin ortaya çıkardığı talepler bilindiği zaman, kişi ile işin uyumlaştırılması kolaylaşmaktadır. Böylece kişilerin kendine uygun işlere girmeleri, ya da işin gereklerini bilerek kendilerini ona göre hazırlamaları, stres düzeyini azaltır.⁵² Son yıllarda geliştirilen "işe göre adam" prensibi bu çalışma sonuçlarını desteklemektedir. Gerçekten de işin gerekleri ile çalışanların yetenekleri arasında uyum olması halinde çalışanın verim ve etkinliğinin artacağı ve daha az stres yaşayacağı düşünülebilir.

Gignac ve Appelbaum hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette, 112 satış elemanı üzerinde uygulanan bir anketle stres kaynaklarını belirlemeye çalışmışlardır. Yapılan bu anket çalışması sonucunda, çalışmaya katılanların %58'i iş stresinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Organizasyonda en sık rahatsızlık, sinirlilik ve stres yaratan faktör, organizasyonda değişimdir. Çalışanların %43'ü yüksek teknoloji iletişimindeki rekabetin kendilerinde önemli ölçüde iş stresi

⁵⁰ Saldamlı, a.g.e., s. 34

⁵¹ Saldamlı, a.g.e., s. 45

⁵² Artan, a.g.e., s. 48

yarattığını belirtmişlerdir. Çalışmada ayrıca yönetim politikalarının, organizasyon yapısının ve liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde strese yol açtığı belirtilmiştir.⁵³ Bu sonuç, iş yerinde teknoloji ağırlıklı çalışma yapan ve sürekli değişime açık ülkeler için gerçekçi olabilir. Ancak ülkemiz şartlarında ekonomik kaynaklı stres yapıcılarının ilk sıralarda olması beklenir.

Menon ve Akhilesh yönetici stresini, yöneticilerin çalıştıkları departmanlar açısından incelemişlerdir. Çalışmalarını büyük bir fabrikada 128 yönetici üzerinde uygulamışlardır. Deneklerin hepsi erkek ve evlidir. Yaşlar 31 ve 58 arasındadır. İş tecrübeleri 5 ve 33 yılları arasındadır. Çalışmanın sonucunda stres kaynaklarının departmanlara göre değiştiği ancak stres kaynaklarının yaşa, hiyerarşik duruma ve fabrikada çalışma süresine bağlı olmadığı tespit edilmiştir.⁵⁴ Yaş ve çalışma süresi açısından bireylerin stres yükleri farklılıklar gösterecektir. Zira iş hayatına yeni atılan bireyin beklentileri, hedefleri ve motivasyonu ile son yıllarına gelen bireyin beklenti ve hedefleri arasında anlamlı farklılıklar bulunacaktır. Dolayısıyla stresten etkilenme aralıkları da farklı olacaktır. Araştırmacının örneklem seçimi ya da yöntem konusunda hata yaptığı düşünülebilir.

Sharpley, 1925 üniversite çalışanın üzerinde yaptığı çalışmada en önemli stres kaynakları olarak, geri beslemede yetersizlik, mesleki ilerleme olanaklarının sınırlı olması, politika değişikliklerinin iş ve görevleri nasıl etkileyeceğinin bilinmemesi; aşırı iş, çok az zamanda çok iş yapılmasının istenmesi, ihtiyaç duyulan ekipman ve aletlerin yokluğu gibi unsurları tespit etmişlerdir.⁵⁵ Yine aynı çalışmada en önemli stres belirtileri olarak, nefes alma problemi, kötü uyku, parmak ve tabanlarda tutulma, kasılma, terli eller, zayıflık ve yorgunluk hissi, baş ve boyun ağrısı, bel ağrısı gibi fiziksel rahatsızlıkların olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca düşük iş stresine sahip kişilerin, devamsızlık oranlarının diğerlerine göre daha az olduğu görülmüştür. Yüksek iş stresinin, kazalara, yaralanmalara ve hastalıklara yol açtığı bulunmuştur.⁵⁶ Brymer, Perre ve Johns, otel endüstrisindeki yöneticilerin iş

⁵³ Gignac Ann, Appelbaum Steven H., "The Impact of Stress on Customer Service Representatives: a Comparative Study", **Journal of Workplace Learning**, Volume:9, 1997, s. 20-33

⁵⁴ Menon Nityamalini ve Akhilesh K.B., "Functionally Dependent Stress Among Managers: A New Perspective", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.9, No.3, 1994, s. 165

⁵⁵ Menon ve Akhilesh, a.g.e., s. 77

⁵⁶ Menon ve Akhilesh, a.g.e., s. 77

stresini incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda; yöneticilerin yüksek oranda stres yaşadıkları, yaşanan iş stresi ile çalışanların yaşadıkları sıkıntılar arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu, stresin iş performansına doğrudan etki ettiği, stres kaynaklarının kararsızlık, ilişki kuramama, daha çok hata yapma, organize olamama, baş ağrısı, unutkanlık gibi rahatsızlıklara sebep olduğu ortaya konmuştur.⁵⁷ Çalışma bulgularına göre iş stres kaynakları ile, uyuma zorlukları, mide rahatsızlıkları, kilo alma veya kilo verme, daha çok hastalanma, depresyon, konsantrasyon eksikliği ve sıkılma/ilgisizlik arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. İş stresinin, yönetici ve işgören devir hızını artırdığı, çalışanların işe gelmeme ve hastalanma sayısını artırdığı bulunmuştur. Ayrıca işletmenin yönetici ve işgören üretkenliği ve iş tatminini düşürdüğü görülmüştür.⁵⁸

Sadri ve Marcoulides, Amerika'da mesleki strese yol açan bazı önemli kişisel ve çevresel değişkenlerin tespit edilmesi ve bunların etkilerini ölçmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır.

Sonuç olarak yüksek oranda stresin çeşitli fiziksel rahatsızlığa (uyumama, baş ağrıları, hazımsızlık, korku hissi) ve düşük iş tatminine yol açtığı tespit edilmiştir. Ancak yüksek stresin seçilen örnekleme düşük not ortalamasına yol açmadığı bulunmuştur.

Ben-Bakr, Al-Shammari ve Omar A.Jerfi tarafından Suudi Arabistan'da 23 değişik şirket ve 442 kişi üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Çalışma, Suudi Arabistan'da değişik uluslar (Suudiler, Araplar, Asyalılar ve Batılılar), yaş, iş tecrübesi, şirket şekli (özel, yarı özel ve devlet) ve şirket büyüklüğüne göre (küçük, orta, büyük) stresin düzeyi ve farklılıklarını araştırmıştır.⁵⁹ Çalışma sonunda özel sektörde çalışan insanların en önemli stres kaynağı olarak, performans düzeyleri sonuçlarının bilinmemesi bulunmuştur. Fakat bu kamu sektörlerinde çalışanlarda aynı değildir. Ayrıca Suudi kökenlilerin en stresli grup olduğu ortaya çıkmıştır.

⁵⁷ Brymer R. A., Perrew P. L. ve Johns T. R., "Managerial Job Stres in The Hotel Industry", **Internationality Journal of Hospitality Management**, 1991, Cilt: 10, Sayı: 1, s. 47-58.

⁵⁸ Brymer ve diğerleri. , a.g.e., s. 58

⁵⁹ Khaled A., Ben-Bakr, Al-Shammari, Omar A. Jefri, "Occupational Stress in Different Organizations: A Saudi Arabian Survey", **Journal of Managerial Psychology**, 1995, Volume:10, Issue:5, s. 24-28

Onları Araplar, Asyalılar ve Batılılar izlemiştir. Otuz yaşın altındakiler stresten en çok etkilenen gruptur. Ayrıca 6- 10 yıllık çalışma hayatı olanlar yüksek oranda stresten şikâyet etmektedirler. Ayrıca eğitim ve stres düzeyi arasında, önemli bir ters ilişki bulunmuştur.⁶⁰

Türkiye'de yapılan bir araştırmada, yöneticilerin hangi stres kaynakları ile karşılaştıkları, bu kaynakların onlarda stres yaratıp yaratmadığı, stresli ortamlardan ne derece rahatsız oldukları ve ne derece kaygı içinde bulunduklarının belirlenmesi amaçlanmıştır.⁶¹ Araştırma kapsamına alınan yöneticilerde örgütsel stres kaynakları önem derecesine göre sıralandığında, "mesleki gelişim"den kaynaklanan stres yapıcılar üst sıraları almıştır. Araştırma kapsamına alınan yöneticilerde stres puanları açısından tehlike söz konusu değildir.⁶²

Uçman' in araştırmasında çalışan kadınlar, ilkokul mezunu vasıfsız iş gruplarından ve üniversite mezunu vasıflı meslek gruplarından oluşturularak, bu grupta stresle başa çıkma yolları ve psikopatoloji ilişkisi eşit iş konumunda olan erkeklerle kıyaslanarak incelenmiştir.⁶³ Araştırmada, kadınlarda değişik psikopatolojilerde erkeklere kıyasla daha yüksek ortalamalar bulunmuştur. Eğitim düzeyine göre ise, ilkokul mezunlarının psikopatolojik yakınmalar daha fazladır. Çalışan kadınların stresli iş durumlarını kendilerine saklama eğilimi çıkmıştır. Genel olarak iş ortamlarında kadın ve erkeklerin stresle başa çıkma yolları arasında bir farklılık gözlenmemiştir. Kadercilik, çaresizlik, batıl inanç ve düşünce, kendini yerme gibi duyguya yönelik başa çıkma yollarında ilkokul mezunlarının ortalamaları üniversite mezunlarından daha yüksektir.⁶⁴

Gödelek tarafından yapılan üç farklı işkolunun (Tekstil, Tekstil Boya, Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması" başlıklı araştırmanın temel amacı, ise sanayi kesiminde çalışanların psiko-sosyal stres

⁶⁰ Khaled A. ve diğerleri, a.g.e., s. 30

⁶¹ Artan, a.g.e., s. 143

⁶² Artan, a.g.e., s. 145

⁶³ Uçman Perin, "Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar", **Psikoloji Dergisi**, Sayı:7, İstanbul, 1990, s. 30

⁶⁴ Uçman, a.g.e., s. 33

faktörleri yönünden karşılaştırılmasıdır.⁶⁵ Cinsiyet değişkeni açısından kadın denek gruplarının, hiyerarşik düzey yönünden yönetici ve usta denek gruplarının, kişilik yönünden nevrotik ve dışa dönük olmayan bir davranış görüntüsüne sahip oldukları, işlerinden doyum almadıkları ve kaygı düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Buna karşın erkek denek gruplarının ise uyumsuz insan ilişkileri gösterdiği ortaya çıkmıştır. İşletmeler arasında önemli bir farklılık bulunmamış ve işkollarının homojen olduğu anlaşılmıştır.

Melih Topaloğlu ve Muharrem Tuna stresin otel işletmeleri üzerindeki bireysel ve örgütsel etkilerini ölçmek amacıyla, Ankara'da faaliyet gösteren farklı yıldız gruplarından on otel işletmesinde bir araştırma yapmışlardır.⁶⁶

Araştırma sonucuna göre, otel işletmelerinde işgörenler üzerinde stres yaratan en önemli etkenlerin yetersiz maaş ve maddi koşullar olduğu belirlenmiştir. Aşırı gürültülü ortamlar, müşteri ve ast-üst ilişkileri ile çalışma ortamının temiz olmaması diğer stres kaynakları olarak ortaya çıkarılmıştır.⁶⁷

1.6.1. Stresi Araştırma Modelleri

Stresi tanımak, ortaya çıkış nedenlerini araştırmak ve sonuçlarını belirlemek için araştırmacılar değişik modeller geliştirmeye çalışmışlardır. Bu modellerde stresi etkileyebilecek değişkenler olarak sosyolojik, psikolojik ve sosyolojik faktörler kullanılmaya çalışılmıştır.

Michigan'da bir grup araştırmacı çeşitli stres modelleri üzerinde çalışmışlardır. Objektif çevrenin algılanan çevre (subjektif) üzerine doğrudan bir etkisi vardır. Bunun sonucunda da hastalıklara yol açabilecek bireysel tepkilere neden olmaktadır. Ayrıca Kahn'ın stres modelinde bireyin çevreye nasıl tepki göstereceği, kişiler arasındaki ilişkiler ve kişilik özellikleri gibi değişkenlerin de stresi etkileyebileceği gösterilmeye çalışılmıştır.

⁶⁵ Saldamlı, a.g.e., s. 32

⁶⁶ Topaloğlu Melih ve Tuna Muharrem, "Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 1998, s. 151 – 167

⁶⁷ Topaloğlu ve Tuna , a.g.e., s. 169

Michigan grubunun diğer üyelerinden French ve Caplan da farklı bir model geliştirmişlerdir. Kahn'ın modeli ile yeni kurulan model arasında göze çarpan farklılıklar şu şekilde sıralanabilir: Yeni kurulan modele göre; objektif çevre daha az önemli bir role sahiptir. French ve Caplan'a göre subjektif faktörlerin etkisi stresin çıkmasında daha etkindir. Sosyal destek ılımlı bir değişkenden çok bir stresör olarak incelenmiştir.

Bireyin örgütsel çevresi, bireysel davranışları ve bireyin olaylara gösterdiği tepkilerin olması sonucu değişik stres modelleri geliştirebilir. Ancak bu modellerin incelemede yer almasındaki amaç, yeni bir model geliştirmek değil, stresin anlaşılmasına ve ortaya çıkma nedenlerinin belirlenmesine yardımcı olmaktır. Modeller stresin birden meydana çıkmadığını ve pek çok çevresel faktörlerin etkisiyle meydana geldiğini açıklamaktadır.

Diğer bir araştırmada araştırmacılar stresle ilgili 7 kavramsal model ortaya atmışlar ve bu modellerde, stresin; kişilik, stresle başa çıkma ve fiziksel veya psikolojik rahatsızlıklar gibi etmenlerle ilişkileri üzerinde durmuşlardır. Bu stres modelleri şöyle sıralanabilir.⁶⁸

1.6.1.1. Doğrudan Etki Modeli

Bu modele göre, stresli yaşam biçiminin psikolojik belirtilerle ilişkisi güçlü iken, fiziksel belirtilerle olan ilişkisi zayıftır. A tipi davranışta ise fiziksel belirtiler, özellikle de kalp rahatsızlıkları fazla görülmektedir. Stresle başa çıkmada doğrudan etkili olan çalışmalar, stratejilerine göre olumlu veya olumsuz etki yapabilmektedirler. Örneğin soruna dönük yaklaşımlar stres belirtilerini azaltırken, duygusal yönü ağır basan yaklaşımlar stresi artırır.

1.6.1.2. Yumuşatılmış Etki Modeli

Stres ile stres belirtileri arasındaki ilişkiler, araştırmacıları stresi azaltan etmenlerin belirlenmesine itmiştir. Örneğin, A tipi davranışa sahip insanlar stresle başa çıkmada az etkili olurlarken, B tipi insanlar ise daha fazla etkili olurlar. Stresle

⁶⁸ Ertekin Yücel, **Stres ve Yönetim**, TODAİE Yayınları, İstanbul, 1996, s. 18

başa çıkmada mekanizmaların tampon etkisini savunan araştırmacılar, probleme yönelik stratejilerin belirtilerini azaltacağını, duygusal yönlü stratejilerin belirtilerini arttıracığını savunmaktadır. Yani B tipi davranış ve probleme yönelik başa çıkmada belirtiler azalmaktadır.

1.6.1.3. Dolaylı etki Modeli

Bu modele göre stres, hem stres belirtilerini artırır, hem de stres sonucu ortaya çıkan A tipi davranışın harekete geçmesini sağlar.⁶⁹ Örneğin sorun çözerek stresle başa çıkma stres belirtilerini azaltırken, A tipi davranış ve duygu yüklü stresle başa çıkmak stres belirtilerini artırır.

1.6.1.4. Dolaylı Yumuşatılmış Etki Modeli

B tipi davranışa sahip olanlara göre A tipi davranışa sahip olanlar, kendileri için daha stresli ortamlar yaratmakta ve stresle başa çıkmada daha zayıf kalmaktadırlar. Bu modelde, A tipi davranış ile stres arasında sürekli olarak bir ilişkinin olduğu ve stres belirtileri ile A tipi davranış arasındaki ilişkiyi stresin dolaylı olarak etkilediği söylenilmektedir.

1.6.1.5. Koşullu Aracı Etki Modeli

Bu modelde de stres ve stres ile başa çıkma çabaları, A tipi davranışla stres belirtileri arasındaki ilişkide aracı rolü oynamaktadır. Dolaylı yumuşatılmış etki modeli ile bu model arasındaki tek fark, bu modelde stres ile başa çıkma çabalarının dolaylı rol oynamasıdır. Her ikisinde de A tipi davranış, stres ve stres ile başa çıkma arasında bir belirleyicidir.

1.6.1.6. Sınırlı Aracılı Etki Modeli

Bu modele göre stres altındaki A tipi birey, stresi yenmeye yönelik stratejiler seçmektedir, ama bu stratejiler, stres belirtilerinin azalmasında çok az etkili olmaktadır. Öte yandan stres belirtileri ile başa çıkmada A tipine göre daha etkili

⁶⁹ Ertekin a.g.e., s. 21

olan B tipi, daha etkili stratejiler kullanmaktadır. B tipi stratejiler stres belirtilerinin azaltılmasında daha uygun yöntemlerdir. Bu model, A tipi davranışın stresi etkilemesi ve stres belirtilerinin azaltılmasına alternatif süreç sunmaktadır.

1.6.1.7. Aşırı Sınırlandırılmış Etki Modeli

Bu modele göre stresle başa çıkmada stres belirtileri ile stres arasındaki ilişki A ve B tipi davranışlara göre farklılık gösterir. B tipi davranışa sahip olanlardaki, sorun çözmeye yönelik ve uyumlu stresle başa çıkma çabaları tipi insanlarda daha uyumsuz ve duygu yüklü girişimler olarak kendini gösterir.

1.7. STRESİN KAYNAKLARI VE SONUÇLARI

Stres yaratan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Çünkü insanın fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur bir stres kaynağı olarak görülebilir. Stres kaynakları, kişinin kendisinden kaynaklanan unsurlardan, genel çevre unsurlarından ve çalışma hayatının niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bir diğer ifadeyle stresi doğuran sebepler, kişinin kendisinde, çevresinde ve kişi ile çevresi arasındaki etkileşimde odaklanmaktadır.⁷⁰

1.7.1. Bireysel Stres Kaynakları

Bireysel stres kaynakları kişilik, algılama, cinsiyet, yaş, kontrol kaynağı ve yaşam tarzı olarak sıralanabilir.

1.7.1.1. Kişilik

Stres ve örgütsel ilişki arasındaki bağ incelendiğinde işgörenin kişiliğinin de bir örgütsel stres kaynağı olduğunu görmemiz mümkündür. Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği belirli sınırlar içerisinde ilgili kişinin kişiliği ile de ilgilidir. işgörenin otokratik yapılı biri olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, duygusal açıdan çok çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında gösterdiği direnç ve genel

⁷⁰ Saldamlı, a.g.e., s. 71

olarak başarı ihtiyacı, örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir.⁷¹

işgörenin örgüt içindeki davranışında kişilik ne kadar önemliyse, bireylerin örgütsel stres kaynaklarından etkilenmesinde de o kadar önemlidir. Genellikle bireyler, strese eğilimli olma düzeyleri açısından birbirlerinden farklıdır. işgörenleri, strese eğilimleri bakımından sınıflandıracak olursak A Tipi, B Tipi ve Karma Tip Kişilik özellikleri olmak üzere üç farklı işgören kişiliği ortaya konulabilir.⁷²

1.7.1.1.1. A Tipi Kişilik

A tipinde olan insanlar başkalarıyla, nesnelerle, olaylarla kendi saplantı ve takıntıları doğrultusunda ilişki kurarlar. “Ben merkezli” iletişim biçimleri kişiliklerinin temelini oluşturur. “Bildiğini okur”, “bildiğinden şaşmaz”, “bildiğini yapar” deyimlerini uygun biçimde davranırlar. Bir konuyu, sorunu başkalarına danışmaktan, onlarla konuşup tartışmaktan hoşlanmazlar. Duygularını, düşüncelerini açıklamaktan kaçınırlar. Yaptıkları işi ciddiye alırlar. Başladıkları işi sonlandırmaya çalışırlar. Ancak aynı anda birçok işe birden giretiklerinden, çalışma güçleri, çabaları dağınık. Başta çalışma ve iş olmak üzere her alanda, her konuda ayrıntılı düşünüp eksiksiz, hatasız davranmak isterler. Bu yüzden kimi kez ana konuyu kaybedip, ayrıntılar üzerinde boş yere çaba ve zaman harcarlar. Verdikleri sözü tutmaya çalışırlar. Ama kimi kez aynı anda birkaç işi birden yapmak istediklerinden bunu başaramazlar. Başkalarını bekletir, kendileri beklemekten hoşlanmazlar.

Coşkulu, jestli, mimikli ve çok konuşurlar, Başkalarını dinlemekten hoşlanmazlar. Onların sözünü kesip konuşmayı kendileri tamamlarlar. Hızlı hareket ederler. Yemeleri, yürümeleri, araba kullanmaları bile bir yere yetişecekmiş gibi çabuktur. Her zaman aceleci davranırlar. Sabırsızdırlar. Zamanla yarışırırlar. Sorumluluklarının sınırlarını belirleyemezler, Yaptıkları her işte, hatta eğlencede,

⁷¹ Erdoğan İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fak. Yay. No:266, İşletme İktisadi Enstitü Yayın No:158, 2 nci Baskı, İstanbul, 1996 s. 23

⁷² Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 222

gezmede, yan uğraşlarda bile başkalarıyla yarışmak, onları geçmek, yenmek isterler. Başarıların sayısal, somut kazançlarla değerlendirirler.⁷³

Yıldırım’a göre A tipi bir kişiliğin gösterdiği tipik davranış özellikleri şunlardır:⁷⁴

- Tümcelerinde hızlilik,
- Sabırsızlık,
- Başkalarının işlerini bitirmesini bekleyememe,
- İş dışında da işle ilgili sorunları düşünme,
- Sohbetleri hep kendi ilgili olduğu noktada toplama,
- Tatildeyken bile zamanı problem etme,
- Kendi asıl amacına uygun düşmedikçe yapılan hiçbir işi beğenmeme,
- İş yaparken zevk almaktan çok, işin bir an önce bitmesiyle ilgilenme,
- Sürekli başkalarının ne yaptığından çok işi başkalarının başarma çabasıyla ilgilenme,
- Başarının niteliğinden çok miktarıyla ilgilenme.
- A Tipi insanların sloganı “Biz daha çok çalışırız.”dır.

1.7.1.1.2. B Tipi Kişilik

B tipinde olan insanlar ise, daha rahat, uysal yumuşak başlı ve daha az rekabetçidirler. A tiplerinin küçük ayrıntılara takıldıkları yerlerde, B tipleri olaylara daha farklı yönlerden bakabilirler. Yaşama dair, daha az telaşlı bir yaklaşımları vardır. B tipleri de stres yaşarlar, ancak zorlama ve tehditler karşısında daha az paniğe kapılırlar. B tipleri işleri ile ilgili etkinliklerde bulunmadıkları zaman, “eyvah zamanı boşa harcıyorum” telaşına kapılmazlar.⁷⁵ Başkalarıyla konuşup tartışırlar. Duygularını, düşüncelerini açık seçik ortaya koyarlar. Planlı, programlı çalışırlar. Her alanda başarılı ve becerikli olmadıklarını kabul ederler.

⁷³ Köknel, a.g.e., s. 187 - 188

⁷⁴ Yıldırım Selami, “Örgütlerin Yönetiminde İletişimin Önemi”, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 14, Ankara, 1997, s. 177

⁷⁵ Whitlington G.H., **Bir Psikiyatristin Gerçekçi ve Bütüncül Yaklaşımı**, (Çev. N. Rugana), Sistem Yayıncılık, Ankara, 1994, s. 64

Sabırlı ve hoşgörölüdürler. Sakin, yavaş ve yumuşak bir ses tonuyla konuşurlar. Konuşurken sözcükleri, cümleleri özenle seçerler. Başkalarını dinlemeye, anlamaya çalışırlar. Yavaş, ölçölü hareket ederler. Yarışmaktan, her alanda üstün olmaktan, üstün yanlarını belirtmekten hoşlanmazlar. Yaptıkları işin önce kendilerini memnun ve mutlu etmesini beklerler. Zamanla yarışmazlar. Gösteri meraklısı değildirler ve sorulmadıkça başarılarını ve yaptıklarını tartışma ihtiyacı duymazlar. Oyunu yarışmak için değil, hoşça zaman geçirmek için severler. Sosyal değerleri için fazla kaygılanmazlar. Kendilerine, ailelerine ve hobilerine zaman ayırırlar. Eve döndüklerinde günlük hayattan tamamen uzaklaşabilirler. Ne yazık ki örgütlerin çoğu, tipik A davranışını ödüllendirmekte ve kendi yöneticilerinden A tipi davranış modellerini benimsemelerini beklemektedir. Bu nedenle, örgütte başarılı olmak için uğraşan pek çok erkek ve kadın fiziksel ve zihinsel sağlıkları açısından tehlikeli olabilecek A tipi kişilik özelliklerini benimsemektedirler.

A tipi davranışlarının nedeninin ne olduğu bilinmemekte ve kalıtsal olduğu sanılmaktadır. Ancak Friedman ve Rosenman A tipi davranış özelliklerinin, küçük yaşta aileden kazanıldığını ileri sürmektedirler. Friedman ve Rosenman, stresi kontrol altına almak ve onu kabul edilebilir sınırlar içinde tutmak için tip A davranışının yönetilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Söz konusu yazarların A tipi kişileri yönetmeye ilişkin önerileri şunlardır: ⁷⁶

- Sürekli konuşarak kendinizi dikkat merkezi olmaktan engelleyin. Kendi gücünüzün diğer insanların konuşmalarını dinlemekten kaynaklandığını bilin. Onların sözlerini bitirmelerini sessizce bekleyin.
- Davranışlarınızı kontrol edin, değiştirin ve kendinizin farkına vararak, yaşamı ve zamanı yönlendirme saplantısından vazgeçin.
- Tip “ A ” davranışı üzerine çok sayıda egzersiz yapın. Telaşlılık durumunuzun sebeplerini anlayacak fırsatlar oluşturun. Yaratıcı dönemlerinizi ortaya çıkarın. Saplantılarınızın ve problemlerinizin kaynağını anlamaya çalışın.

⁷⁶ Tutar, a.g.e., s. 234

- İş ve sosyal yaşamınızın farkını anlamaya çalışın. Zaman baskısı altında mı, telaşsız durumlarda mı doğru karar ve iyi yargıda bulunduğunuzu kendinize sorun.

Gün boyunca fırsatlar yaratmaya çalışın ve gece olduğu zaman da zihninizi ve bedeninizi tümüyle rahatlatın. Burada önemli olan nokta insanları A veya B diye ikiye ayırmanın mümkün olmadığıdır. Her türlü insan A tipi veya B tipi davranış biçiminin bazı özelliklerine sahip olabilir. Dünyada hiçbir insan A tipinin bütün özelliklerini göstermez. Ayrıca A tipi bir davranış ne stres verici bir durum ne de strese karşı verilen bir tepkidir. İki tip davranışı birbirinden ayıran A tipi davranış biçimlerinin özellikleri ve sayısıdır.⁷⁷

1.7.1.2. Algılama

Bazı insanlar karşılaştıkları her durumda bir tehlike veya stres için bir tehdit görürken, bazıları bunu kendileri için fırsat ve heyecan olarak görebilmektedirler. Sufi Rumi'nin güzel bir sözü algılama konusunu kavramada açıklayıcıdır: *“Bir dilim ekmeğin sizin için anlamı, aç olup olmadığınıza bağlıdır.”*

Bu yüzden herhangi bir durumun memnuniyet verici ya da stresli olup olmadığına, algılarına bağlı olarak birey kendisi karar vermektedir.⁷⁸ Örneğin, işini kaybetme durumuyla karşı karşıya olan iki bireyden biri işini kaybetme korkusu yaşarken, bir diğeri bu durumu daha iyi olanaklar elde etmek için bir fırsat olarak değerlendirebilmektedir.⁷⁹

1.7.1.3. Cinsiyet

Kadınların ve erkeklerin yaşamlarındaki benzer stres kaynaklarına verdikleri anlam ve tepkileri farklı olmaktadır.⁸⁰ Kadınların erkeklere oranla daha fazla stres

⁷⁷ Himmetoğlu ve Kirel, a.g.e., s. 147

⁷⁸ Pehlivan İnayet, **İş Yaşamında Stres**, Pegem Yayınları, Ankara, 2002, s. 186

⁷⁹ Öztürk Azim, “İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 4, İstanbul, 1994, s. 113

⁸⁰ Hallman Tina, Persky Aleksander ve Gunilla Burell, "Perspectives on Differences in Perceived External Stress: A Study of Women and Men with Coronary Heart Disease", **Stress and Health Journal**, Vol.18, 2002, s. 106

yaşadıkları bunun yanında erkeklerin, bedensel rahatsızlıklara daha fazla maruz kaldıkları belirlenmiştir.⁸¹ Ataerkil toplumlarda iş yerinde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yüksek düzeyde örgütsel strese ve gerilime maruz kaldıkları tespit edilmiştir.⁸² Ayrıca, ev ve aileden kaynaklanan stres faktörleri, yetkilerini kullanamayan kadın rolünün getirdiği gerilimler, cinsel önyargılar ve genel örgüt kültürünün elverişsizliği gibi faktörler de kadınların yaşadığı stres düzeyini artırmaktadır.⁸³ Burada önemli bir nokta cinsiyetle ilgili olarak bireylerde yer alan stereotiplerdir. Araştırmalar bazı erkek yöneticilerin kadınlarla eşit, meslektaş olarak çalışmayı ve özellikle kadın patronu kabul etmeyi zor bulduklarını göstermektedir.⁸⁴ Bu tür stereotipler de dikkate alınınca kadınların daha fazla stres yaşadıkları bir gerçektir. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre, yönetici pozisyonunda bulunan kadın sayısındaki artışa rağmen hala erkeklere oranla çok az sayıda kadın yönetici bulunduğu belirtilmektedir. Bazı kadın yöneticiler erkeklerin sayıca üstün oldukları çevrede çalışmakta, bu durum kadın yöneticilerin stres düzeyini etkilemektedir.⁸⁵

Cinsiyete yönelik klişeleşmiş sorunlar bunlarla sınırlı kalmamaktadır. Örgütler için çok önemli bir konu olan disiplin anlayışlarıyla ilgili yapılan çalışmalarda da ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre; örgüt içinde disiplin bir kadın tarafından sağlanıyorsa erkeklere oranla kabul düzeyi hem erkeklerde hem de kadınlarda düşmektedir.⁸⁶ Bir diğer çalışmada ise erkek ile kadın aynı konumda olsa dahi kadının statüsünün daha düşük görüldüğü belirlenmiştir.⁸⁷ Bu tür klişeleşmiş düşüncelerin temelinde toplumun değer yargıları, kadın ve erkeğe bakış açısı yatmaktadır.

⁸¹ Luthans Fred, **Organizational Behaviour**, McGraw-Hill Inc. Publishing, New York, 1992, s. 47

⁸² Fielden Sandra L. ve Marilyn J. Davidson, "Stress and Gender in Unemployment Female and Male Managers", **Applied Psychology**, Vol.50, 2001, s. 305

⁸³ Tutar, a.g.e., s. 270

⁸⁴ Cooper Carry ve Sue Lewis, "Working Together; Men and Women in Organizations", **Leadership & Organizational Development Journal**, Volume:16, Issue:5, 1995, s. 29

⁸⁵ Gardener Maria ve Marika Tiggeman, "Gender Differences in Leadership Style, Job Stress and Mental Health in Male and Female Dominated Industries", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.72, No.3, 1999, s. 301

⁸⁶ Kunda Ziva ve Sinclair Lisa, "Motivated Reasoning with Stereotypes: Activation, Application and Inhibition", **Psychological Inquiry**, Vol.10, 1999, s. 20 - 21

⁸⁷ Wagner David G., Ford Rebecca S. ve Thomas W. Ford, "Can Gender Inequalities Be Reduced?", **American Sociological Review**, Vol.51, 1986, s. 47

1.7.1.4. Yaş

Kişi yaşlandıkça çevresel ve psikolojik stresle başa çıkma gücü azalır. Beyni bilgiyi kullanmakla yetersiz kalır ve vücudu da değişimlere cevap verecek kapasitede değildir. Yani stres katlanılmayacak kadar zorlaşır. Fakat bunun dengeleyici bir gücü vardır. İnsanlar yaşlandıkça daha az hırslı olurlar ve başaramayacakları sorumlulukları yüklenmez kendilerine başaramayacakları amaçlar koymazlar. Stresten genellikle 35–50 yaş arası etkilenir. Bu dönemlerde gençlikten kaynaklanan fiziksel güç azalmaya başlar ama yine de kariyer çabaları ve finansal çabalar en üst düzeydedir. Diğer taraftan stres, amaçları kendileri tarafından değil de baskıcı aileleri tarafından konulan çocuklarda da görülebilir. Bu tür kronik stres ileride oldukça ciddi problemlere yol açabilir.

1.7.1.5. Kontrol Kaynağı

Örgütsel davranışı etkileyen temel kişilik özelliklerinden birisi kontrol kaynağıdır. Bazı kişiler kendi kaderlerini kendilerinin tayin edebileceğine inanırlar. Bunlar iç denetim sahibi kişilerdir. Bazılarına göre ise kaderleri alınlara yazılmıştır. Dıştan denetime inanan bu kişilerce olaylar talih ve şans eseridir. Yapılan araştırmalarda iç denetim sahibi kişilerin daha az stresli oldukları görülmüştür.

1.7.1.6. Yaşam Tarzı

Birey doğal yaşam tarzından uzaklaştıkça bir takım saplantılara yönelmekte ve böylece stres ortamın kendisi oluşturmaktadır. İçki, sigara, uyuşturucu ya da ilaç bağımlılığı vücut üzerinde anormal uyarıcı etkileri yapmaktadır. Bunun yanında hızlı yaşam tarzı her gece değişik ortamlarda, değişik kişilerle zaman geçirilmesi veya kumar gibi heyecan ve parasal açıdan insanı etkileyecek bir alışkanlığın bulunması insan vücudundaki stres yükünü arttıran, direncini kıran ve olumsuz etkiler bırakan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸⁸ işgörenler işinin gerektirdiği pek çok durum karşısında enerjiye ihtiyaç duymaktadır. Bu enerjinin iş dışında tükenmiş olması bireyin iş yaşamında mücadele gücünü azaltmaktadır.⁸⁹ Bunun yanında

⁸⁸ Eren Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1996, s. 456

⁸⁹ Akat İlter ve Budak Gülay, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2002, s. 251

monoton bir yaşam tarzına sahip bir insanın da gerekli ortam bulamamanın verdiği hayal kırıklığı ve bunalım nedeni ile vücut direnci azalmakta ve sağlığını yitirmesi söz konusu olabilmektedir.⁹⁰ Bu yüzden özel yaşam ahenkli bir şekilde yürütürken, kariyerinde de başarı göstermek, sorunlarla baş edebilmek, hem iş yaşamının hem de özel yaşamın gereklerini yerine getirmek önem kazanmaktadır.

⁹⁰ Eren, a.g.e., s. 295

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRES

Stres konusu ile ilgili çalışmaların son zamanlarda artış göstermesine karşılık, gerçekte stresle yaşama ve stres deneyimi yeni bir olay ya da kavram değildir. Çünkü kişilerde gerilime neden olan olaylar daima bulunmuş, insanlar öteden beri stres yaratan birçok olayla karşı karşıya kalmışlar ve kalmaktadırlar. Özellikle toplumların yaşantısındaki teknolojik, sosyal, kültürel, politik ve ekonomik hızlı değişim sorunlara neden olmuştur. Bu sorunlar bireyde stres yaratabilmekte, stres de bireyin sağlığını ve verimliliğini etkileyen bir kavram olarak kabul edilmektedir.

Bireylerin stresli olmalarına neden olan faktörlerin çok çeşitli olduğu bilinmektedir. Strese neden olan faktörler stres kaynağı (stresör) olarak adlandırılmaktadır. Stres kaynakları, kişilerde yapıcı stres (eustress)'e veya yıkıcı stres (distress)'e neden olabilmektedir.⁹¹ Stres, belli ölçülerde normal, yararlı ve yaşam sürecinde gerekli bir durum olarak bilinmektedir. Önemli olan, stresin güdüleyici olan türünü yakalamak, ancak zararlı olan ve genellikle stres terimi ile özdeşleştirilen yıkıcı stresten korunma yollarını öğrenerek, yaşamdan haz almayı dolayısıyla her alanda verimi artırmayı sağlayabilmektir. Bu çalışmada, örgütsel stres ve örgütsel stresin hayatımızdaki yeri ve korunma yolları incelenmiştir. Her işin kendine özgü çalışma koşulları bulunmaktadır. Bu koşulların, kişilerin beklentilerine cevap vermemesi, işgörenlerin stresli olmalarına neden olabilir. Bunları öncelikle fiziksel ve yönetsel kaynaklar olarak ikiye ayırmamız mümkündür. Fiziksel kaynaklar; işyerinin yapılan işle uyumlu olmaması, gürültülü ve havasız bir ortam, araç gereç eksikliği şeklinde; yönetsel kaynaklar ise, örgütsel kararlara katılamama, yetkisizlik, rol belirsizliği, aşırı iş yükü, ücret yetersizliği ve sosyal destek eksikliği olarak sıralanabilir. Örgütsel kararlara katılamayan bir işgören, kendisini işyerinin bir üyesi gibi göremez ve bir gruba ait olmanın hazzını duyamaz. Sosyal bir varlık olan insanın, kendisini bir gruba ait hissetmemesi, yalnızlık duygularının yoğunlaşmasına ve iş veriminin düşmesine neden olabilir. Yöneticilerin en basit konularda bile

⁹¹ Ertekin, a.g.e., s. 21

yetkilerini devretmemeleri, üstlerin gereksiz yere meşgul edilmesi gibi bir olumsuzluğun yanında, işgörenlerin kendilerini beceriksiz, sorumluluk almaya layık olmayan kişiler olarak değerlendirmelerine de yol açabilir. Bunun sonucu olarak, bireyin güven duygusunu kaybetmesi ve başkalarının desteği olmadan yeni bir şey üretememesi gündeme gelmektedir.

Rol belirsizliği ve rol çatışması, birbirinin devamı olarak ortaya çıkmaktadır. Hangi işin sorumluluğunu, nereye kadar alması gerektiğini bilmeyen bir işgören, iş tanımı yapılmadığı için bir başka çalışanın sınırlarına müdahalede bulunabilmekte, bu durum da örgütsel çatışmalara neden olabilmektedir. Ayrıca rol belirsizliği, bazı işgörenler boş otururken, bir diğerinin çalışmayan arkadaşının işini de yüklenerek aşırı baskı altında kalmasına zemin hazırlamaktadır. Ücret yetersizliği, çalışanın kendisi ve ailesinin zorunlu ihtiyaçları dışında hiçbir sosyal aktiviteye nakit ayıramaması, kültürel etkinliklerden yararlanamaması, tatil ve eğlence olanaklarının olmaması sonuçlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuçlar ise, işgörenin işyerindeki yalnızlığına ilaveten, bu kez ailesiyle birlikte toplumdan soyutlanmasına neden olabilmektedir. Sosyal destek eksikliği ise, işgörenlerin bir işi daha verimli yapabilme uğraş ve isteğine karşılık yönetici ve meslektaşlarının konuya ilgisiz kalmaları nedeniyle ortaya çıkan ve bireyin daha iyiyi daha kısa zamanda yapma şeklindeki güzel duyguları törpüleyen bir durumdur. Bütün bu açıklamalar, işgörenler yanında yöneticiler için de geçerlidir. Yöneticilerde yukarıda sayılanlara ilaveten, sorumluluğun fazlalığı, astlarının arasındaki ilişkileri düzenlemek, iş akışının verimli olmasını sağlamak, gerek kendi üstlerine gerekse hizmet alanlara karşı hesap verebilmek gibi stres kaynağı olabilecek hususlar da ortaya çıkabilmektedir.

Yöneticilerin ve işgörenlerin işyerinde karşılaştıkları stres kaynakları, onları fizyolojik, psikolojik ve davranışsal açıdan etkilemekte ve verimliliklerinin azalmasına neden olabilmektedir.⁹² Yapılan araştırmalarda stresin en önemli fizyolojik belirtilerinin, kalp damar rahatsızlıkları ve kolesterol yüksekliği olduğu saptanmıştır. Bunlardan farklı olarak, aşırı stresin kronik bel ağrısı, astım, dermatit, egzama, şeker hastalığı, migren ve peptik ülser neden olduğu belirtilmektedir. Diğer

⁹² Ertekin, a.g.e., s. 22

fizyolojik stres belirtileri ise, sürekli ve aşırı yorgunluk, düşük enerji seviyesi, devamlı gerilim halinde olma şeklinde sıralanabilir. Psikolojik stres belirtilerinden bazıları ise, sürekli tedirginlik duygusu, hayattan sıkılma, parasal endişeler, ölümcül hastalıklara yakalanma korkusudur. Bu belirtilerden farklı olarak depresyon, doyumsuzluk, belirsizlik ve yetenekleri kullanamamaktan doğan ruhsal rahatsızlıklar, karamsarlık, alınganlık, huzursuzluk, konsantre olamamak, devamlı sebepsiz korkular, endişe, yetersizlik duygusunun artması da psikolojik stres belirtilerinden bazılarıdır.

İş yaşamındaki bazı stres kaynakları, fizyolojik ve psikolojik stres belirtilerinin yanı sıra, işe devamsızlık, işe geç gelmek, çevresindekilerle kötü ilişkiler içinde olmak, verimli olamamak, sorumsuzluk, işe karşı ilgisiz davranmak, zamanı etkin kullanamamak, düşük moral gibi örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilecek davranışsal stres belirtilerine de neden olabilmektedir. Başarı düzeylerinde düşme, işe gelmeme, alkol ve uyuşturucu kullanma, saldırganlık, iletişim zorlukları da davranışsal stres belirtileri arasında sayılabilir.⁹³ Stresle başa çıkabilmek için bireysel ve örgütsel yöntemler bulunmaktadır. Bireysel başa çıkma yöntemlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir: Düzenli uyku uyumak, fiziksel egzersiz yapmak, televizyon izlemek, transandantal meditasyon yapmak, gevşeme teknikleri uygulamak, kültürel ve sportif faaliyetlere katılmak; seyahate çıkmak.

Örgütsel stresin yönetimi, işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, yetki devrinin yapılması, rol belirsizliğinin ortadan kaldırılması, iş zenginleştirme, iş genişletme çalışmalarının yapılması, işgörelere sosyal destek sağlanması ile sağlanabilir. Yöneticiler, gerek kendilerinin gerekse çalışanlarının stres kaynaklarını kontrol edebilmek için, çalışanları grup çalışmasına özendirilmeli, strese neden olabileceğini düşündüğü iş koşullarına karşı dikkatli olabilmeli, iş yerindeki fiziksel koşulların yanı sıra ısı, aydınlatma, gürültü gibi fiziksel koşulları iyileştirmek için çalışmalar yapabilmeli, gerektiğinde yetki devredebilmeli ve ihtiyacı olan bilgilerin kendisine ulaşmasını sağlamak için düzenlemeler yapabilmeli, araç-gereç ihtiyacını giderebilmelidirler.

⁹³ Pehlivan, **Yönetimde Stres Kaynakları**, a.g.e., s. 96

Bütün bunların yanı sıra, bireyde başarı arzusu yaratacak belli ölçüde stres olmaması durumunda yapılan iş monoton olmakta ve çekiciliğini yitirebilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, stresi tamamen ortadan kaldırmaya çalışmamalı, olumlu bir güdüleyici güç olarak belli bir düzeyde tutmayı başarabilmeli, ancak yıkıcı stresin zararlı etkilerini kontrol edebilmelidirler.

2.1. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

Bir örgütü oluşturan işgörenlerin her birinin toplam başarıları veya başarısızlıkları, doğal olarak örgütün kümülatif başarı ya da başarısızlığı olarak sonuçlanacaktır. işgörenlerin maruz kaldıkları bireysel stres kaynaklarına benzer olarak, örgüt de yaşayan bir organizma gibi stres yaşar. Örgüt; faaliyette bulunulan iş kolunun görev yapısına, örgütün yönetim tarzına, üretim sürecine, örgütün kültürel yapısına, grubun kendi içerisindeki stres kaynaklarına ve örgütün dış çevresinden gelen stres kaynaklarına maruz kalır.⁹⁴

2.1.1. Görev Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

İşgörenlerin yaşadığı stres, işgörenlerin bulunduğu ortamda kendi görev yetki ve sorumluluklarının gerektirdiği alanlarda örgüt olarak yaşadığı stresin azlığı veya çokluğuyla değişkenlik gösterir. İş yükünün ağır olduğu, çalışma saatlerinin kesin olmadığı, monoton ve de tatmin edici bir ücret alamayan örgüt çalışanlarının motive olamaması sonucunda bu faktörler görevin yapısına ilişkin stres kaynakları olarak karşımıza çıkacaktır.

2.1.1.1. Aşırı İş Yüğü

Kesin olarak programlanmış iş günleri, yoğun iş gezileri ve günlük mesai saatleri içinde belirtilemeyip daha fazla çalışma gerektiren işler bireylere fazladan işler yükler. Bu fazla iş isteklerine yoğun bir çaba harcayarak karşılık vermek, bireyleri zorlayabilir.

⁹⁴ Pehlivan, **Yönetimde Stres Kaynakları**, a.g.e., s. 102

Yapılacak pek çok işin olması ya da verilen yetersiz zamanda bir işi tamamlamaya çalışmak niceliksel fazla iş yüküdür. Bu durumda bireylerin aşırı çalışması ve zamana karşı yarışması söz konusudur. Niteliksel fazla iş yükü ise, bireylerin işlerini tamamlamak için gerekli becerilerden kendilerini yoksun hissetmeleri durumunda ortaya çıkar.

Her iki durumda, birey için hoş olmayan durumlara ve yüksek düzeyde strese sebep olabilir. Fazla iş yükü içinde bireyin, kolesterol düzeyinde belirgin değişimler, sigara tüketimi, ülser ve kalp krizi geçirme oranlarının artışı gözlenebilir. Az iş yükü için bireyin yeteneklerini kullanmasını gerektirmeyecek nitelikteki durumları ifade eder. Bu tür işlerde bireyin performansının altında yararlandığından, iş gerekleri bireyin beceri ve yetenekleri altındadır. Birey için bu tip işlerde, yüksek düzeyde devamsızlık, düşük iş doyumu ve yabancılaşma ile sonuçlanılır.

Yapılan bir çalışmada 1540 yönetici üzerinde, fazla ve az iş yükü ile stres arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu yöneticiler, düşük ve yüksek stres düzeyinde önemli sağlık sorunlarına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum, hem fazla hem de az iş yükünün önemli derecede sağlık sorunlarına sayısını arttırdığını göstermiştir. Her iki durumlarda da hem performans düşmekte hem de sağlık sorunları ortaya çıkmaktadır. Az ve fazla iş yükünün sebep olduğu sağlık sorunları daha önce de belirtildiği gibi birbirinden farklıdır.

2.1.1.2. İşin Sıkıcı Olması

İşin sürekli olarak aynı tür etkinliklerden oluşması, tekdüze olması otomasyona bağlı olarak sürdürülmesi bazı yöneticilerde ve çalışanlarda doyumsuzluk ve rahatsızlık oluşturur.

2.1.1.3. Ücret Yetersizliği

Üst düzey yöneticiler birçok örgütte yüksek ücretler alırken, orta düzey yöneticilerde aynı durum söz konusu değildir. Hak edilen ücretin alınmadığı

düşüncesi ve ücretin gereksinimleri karşılamaya yetmemesi yöneticilerde ve çalışanlarda stres oluşturmaktadır.⁹⁵

2.1.1.4. Yükselme Olanakları

Üst düzey yöneticilerden daha çok yükselme olanakları bulunan orta düzey yöneticiler için stres yaratan bir etkidir. Yükselmeyle birlikte oluşacak değişimleri ve hak ettiğini düşündüğü halde yükselememe düşüncesini içerir.

2.1.1.5. Çalışma Saatinin Uzunluğu ve Yoğun Mesai

Çoğu yöneticiler, işgörenlerden daha uzun süreler görevleri başında bulunurlar. Özellikle Silahlı Kuvvetler ve Emniyet Teşkilatında bu uzun mesai saatlerine rastlanmaktadır. Sonuçları ise; yorgunluk, bitkinlik ve doğal olarak strestir. Günümüzde bazı örgütlerin faaliyetlerini yirmi dört saat kesintisiz, olarak ya da bireyin biyolojik sınırlarının ötesinde normalden daha uzun süre ile devam ettirmesi gerekmektedir. Bu gibi durumlarda genelde çalışanlar, vardiyalar halinde çalışmakta ya da nöbet sistemleri oluşturmaktadırlar. Bununla birlikte bu tür uygulamalar hem gelişmiş hem de gelişmekte olan toplumlarda, ekonomik, sosyal, psikolojik, fizyolojik ve yasal yönleri ile günümüzde karmaşık ve çok boyutlu bir hal almıştır.

Örgütlerde yirmi dört saat esasına göre çalışma çeşitli nedenlerle gerekmektedir. Güvenlik, sağlık, ulaşım, haberleşme gibi hizmet sektörlerinde işlerin aralıksız olarak devamı gerektiğinden, bu gibi hizmetlerin çalışma saatleri açısından diğer sektörlerden ayrılması normaldir. İnsanların fizyolojik fonksiyonları, günün yirmi dört saati boyunca ritmik değişiklikler gösterir. Günlük ritim değişikliklerine göre, sabah saat 04.00 civarında, vücut ısı, merkezi sinir sisteminin uyanıklığı, hormon salgıları ve benzeri beden fonksiyonları en düşük düzeydedir. Bu saatlerden itibaren, bütün fonksiyonel hareketlerdeki artış akşam saatlerine kadar devam eder. Akşam saat 20.00 civarında en yüksek düzeyine erişen bu fonksiyonlarda bir düşüş başlar ve yeniden en düşük düzeye gelir.

⁹⁵ Pehlivan, **Yönetimde Stres Kaynakları**, a.g.e., s. 106

Gece nöbet tutan ya da vardiyaya kalan insan bedeninin biyolojik ritmi zorlanır ve buna bağlı olarak beden birtakım değişiklikler geçirir. Bu değişiklikler her bireyde farklı sürede gerçekleşir. Daha sonraki aşamada ise, günlük ritme uyum dört-beş günde oluşur. Bazı bireylerde bu uyum süreci daha uzun sürer ve kendilerini uyum baskısı altında hissedebilirler. Uyum sürecinde zorlanan bireylerin en önemli sorunu uyku saatlerindeki değişikliklerdir. Gece nöbet tutan ya da vardiyada çalışan bireyler, gündüzleri de eski alışkanlıkları ile uyanık kalırlar ya da düzensiz bir şekilde uyuyarak gerektiği kadar dinlenemezler. Bununla beraber, iştahsızlık ve sindirim bozuklukları yakınmaları da görülebilir. Yemek yeme ve uyku düzenin bozulması gibi sağlık sorunlarına neden olurken, özellikle sık nöbet tutan veya gece vardiyasında sürekli görev alanlarda psikolojik bazı rahatsızlıklar da görülmektedir. Yapılan araştırmalarda ailesine yeterince zaman ayıramayan çalışanlarda suçluluk duygusu eğilimine rastlanmaktadır.⁹⁶

Bireylerin sosyal yaşamları da bu tür çalışma düzeninden olumsuz olarak etkilenmektedir. Gece çalışan kişi için arkadaşlar ve yakın çevresi ile olan ilişkilerini sürdürmek zorlaşabilir. Yapılan araştırmalar, bireylerin akşam saatlerinde çalışma temposu ve tepki gösterme hızının düştüğü ve hata oranlarının arttığını göstermiştir. Diğer yandan, iş kazalarına ilişkin bazı araştırmalar, gündüz ve gece arasında iş kazası sayısında büyük bir farklılık olmadığını, ancak gece meydana gelen kazaların daha ciddi sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.⁹⁷ Belirtildiği gibi, uykusuzluk sonucu dikkatin azalması ile hata ve kaza riskinin ortaya çıkması, iş hevesinin azalması, eş ve çocukları ile gerektiğince ilgilenememe, sosyal yaşamda değişiklikler ya da yönetimle çatışmalar görülebilir. Bu gibi durumlar çalışanlar için birer stres etkeni niteliği taşır. Gerçek yoğunluğun yanı sıra, rastgele hazırlanmış bir plan, verimsiz toplantılar, telefon konuşmaları ve beklenilmedik ziyaretler gibi kontrol edilemeyen bölünmeler de mesainin yoğun geçmesine neden olabilir. Bireylerde bu durum, her şeyin kontrolden çıktığı duygusunu yaşatabilir. Bu kaygı, olayların olduğundan çok daha tehdit edici olarak algılanmasına neden olur. Sürekli tetikte olma ise enerjiyi tüketir, daha uzun süreler harcanarak daha az işler yapılır.⁹⁸

⁹⁶ Finn P., "Correctional Officer Stress", **Journal of Criminal Justice**, Volume.32, Issue.1, 2004, s.31

⁹⁷ Finn P., a.g.e., s. 37

⁹⁸ Şahin, a.g.e., s. 56

2.1.1.6. Rol atışması

Yönetim açısından rol çatışması değerdendirildiğinde ön plana orta düzey yöneticiler çıkmaktadır. Üst düzey yöneticilerin aynı zaman dilimi içerisinde birden fazla ürün beklentisi, aynı görevin iki ayrı yöneticiye verilmesi gibi oluşumlar rol çatışmasını ortaya çıkarmaktadır. Bu da stres oluşturmakta ve stresin çalışanlara yansıtılmasıyla sonuçlanabilmektedir

2.1.1.7. İş Gerekleri ve Kişilik Uyumsuzluğu

Yöneticiler kendi değerdleriyle çatışan bir rol üstlenmek zorunda kaldıklarında ortaya çıkar. Bir polis amirinin istemediğı halde, yasalar emrettiğı için kalabalığa karşı zor kullanmak zorunda kalması gibi.

2.1.1.8. Rol Belirsizliğı

Yöneticiler görevlerin sınırını tam çizemediğı ve işle ilgili bilgi ve iletişimi sağlayamadığı durumlarda rol belirsizliğı doğar ve çalışanlarda stres oluşur.

2.1.1.9. Görevin Karmaşıklığı

Görevin yapılması sırasında karşılaşılan zorluklar, bilgilerin yetersizliğı ve bireyin kapasitesine bağlıdır. Çok karmaşık görevler karşısında birey yetersiz kalırsa, bireyin dengesi bozulur ve kişi strese girer. Örgütteki bazı çalışanlar uzmanlıklarını ve yeterliliklerini aşan görevlerle karşılaştıklarında strese girerler.

2.1.1.10. Görevin Sağladığı Bağımsızlık

Örgütte beşeri kaynakları yönetenler, fiziksel kaynakları yönetenlere göre daha fazla stres altındadır. işgörenler, eğer yöneticilerin kendilerine güvenmediğini hissedersen sorumluluklarını yerine getirecek kadar bağımsızlıkları olmadığını düşünürler. Aynı zamanda da, eğer işgörene sınırsız bağımsızlık ve sorumluluk verilirse, bu da stres yaratır. Mesela hava kontrol sorumluları kalp hastalıklarına daha sık yakalanırlar. Fazla bağımsızlık da sınırlı bağımsızlık da bireyi strese götürür. Bu yüzden yöneticilerin örgütte optimum bağımsızlığı sağlamaları gerekir.

2.1.1.11. Çalışma Koşullarının Olumsuzluğu

Görevin yapılma sırasında karşılaşılan olumsuz koşullar bireyin dengesinin bozulmasına neden olur ve çalışan kişi strese girer. Bu olumsuz koşulları radyasyon, aydınlatma, kalabalık gürültü, ısınma, teknolojik değişimler ve işi kaybetme korkusudur. Çalışma yaşamında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, belirlenen işi yaparken karşılaşılabilecek tehlikelerdir. Özellikle, askerlik, madencilik, metalürji, inşaat, havacılık, denizcilik ve nükleer santral gibi iş kollarında çalışanların psikolojik ve fizyolojik sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike etkeni, potansiyel bir stres kaynağıdır. Kazalar, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve ölüm riski gibi durumların ihtimallerinin var olması çalışanları tedirginlik ve kaygı içinde bırakır. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan bireyler, devamlı korku ve gerilim içerisinde oldukları için tüm ilgi ve dikkatlerini iş üzerinde yoğunlaştırırlar. Bu durum, bireylerin aşırı yorulmasına ve bıkkınlığa yol açar.⁹⁹ En önemli etkenlerden biride kalabalıktır. Daha az sayıdaki personeli yöneten yöneticiyle, emrinde daha çok personel bulunan yöneticinin yaşayacağı stres arasında büyük farklılıklar görülür. Daha çok işgücü, daha çok sorumluluk, eşgüdüm, denetim, iletişim demektir. Diğer bir olumsuz koşul ise gürültüdür. Zorunlu olarak gürültülü bir ortamda çalışan kişiler gürültüden etkilendikleri ölçüde strese girebilirler. Teknolojik, sosyal ve ekonomik değişimler insan dünyasında belirsizlik ve karmaşa yaratır. Bunun sonucunda da kişi stres yaşar eğer bireyin bilgi sahibi olmadığı ya da az bilgiye sahip olduğu yenilikler işletmede uygulanırsa ortaya çıkan değişimden dolayı bireyde stres oluşur ve kendisini çaresiz hisseder. Aynı zamanda işten atılma korkusu çalışana büyük bir stres kaynağı oluşturur.

2.1.1.12. Monotonluk

Sanayi devriminden bu yana gelişen teknolojiyle beraber işin parçalara bölünmesi giderek hızlanmıştır. İşin küçük parçalara bölünmesi, karışık üretim süreçlerinin basitleştirilmesini, üretkenliğin artması ve eğitim düzeyi düşük işçilerin de üretime dolaylıca katılmasını sağlamıştır. Bununla beraber, çok geçmeden

⁹⁹ Kirel, a.g.e., s. 65

olumsuz etkiler görülmeye başlanmıştır. İşyerlerinde sürekli aynı iş akışının olması çalışanların durmadan tekrarlanan hareketlerle yaptıkları işleri yaratmış oldu. Özellikle işçilerin eğitim düzeylerinin yükselmiş olmasına rağmen, işin gittikçe küçülen parçalara bölünmesi, işin ilgi çekici olmaktan uzaklaşmasına, yorgunluk, bitkinlik ve onlar için bir stres kaynağı olmasına neden olmuştur.¹⁰⁰

Özellikle endüstrinin üretim dallarında monoton işlere rastlanır. Elektronik cihazların ya da saatlerin montajından görevlendirilen bir bireyin durumu bu tip monoton bir işe örnek olabilir. Monotonluk işe yabancılaşma, isteksizlik, memnuniyetsizlik, körlenme, devamsızlık, dikkatsizlik, kaza tehlikesinin artması gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. Yapılacak değişikliklerde bireylerin alınması iş ve çalışma dönemlerinde değişiklik yapılması grup içinde iş değişimi yapılması, renk düzenlenmesinin yapılması, hafif beden hareketlerinin yapıldığı molaların olması ve müzik yayını gibi uygulamalarla monoton iş koşullarının düzenlenmesi sağlanabilir.

2.1.2. Örgütsel Yönetim Tarzına İlişkin Stres Kaynakları

2.1.2.1. Karar Verme

Yönetim unsurlarından olan karar verme sürecinde en önemli rol yöneticilere düşmektedir. Verilen kararın sağlıklı olup olmaması doğrudan örgüt verimliliğini etkilemektedir. En uygun kararı verme uğraşısı ise başlı başına bir stres kaynağıdır.

2.1.2.2. Karara Katılmayı Sağlama

Karar vermek kadar, personelin kararlara katılmasını sağlama da önem taşımaktadır. Çünkü karara katılma yoluyla, işgörenlerin girişim ve yeteneklerinden yararlanılmaktadır. Astların kararlara katılmaması anlayışını benimseyen yöneticiler kendileri kadar astları içinde stres ortamı oluştururlar.

Bireyin örgütte yapılan işle ilgili kararların almasına katılma fırsatının olmaması onlar için önemli bir stres etkeni olarak ortaya çıkabilir. Bireyin kendisini ilgilendiren kararlarda bireyin fikrinin hiç sorulmaması ve sadece sonuçların

¹⁰⁰ Kirel, a.g.e., s. 66

bildirilmesi bireyin örgüte olan güvenini azaltır. Örgütteki değişikliklerin nedenine ilişkin bilgiden yoksun kalmak, bireylerin kendi kişiliklerinin dikkate alınmadığı duygusunu hissettirerek, onların morallerinin ve kontrol duygularının sarsılmasına neden olur.¹⁰¹

Çalışana örgütte yönetsel kararlara katılma olanağı sağlandığı ölçüde, kendini etkileyen plan ve kararların oluşmasındaki rolü artacak, işinden daha yüksek bir doyum sağlayacak ve monotonluk duygusu da azalacaktır. Birey grup halinde karar verme sürecine katıldığı ölçüde işine bağlanacak ve örgütün sorunları ile daha yakından ilgilenecektir. Kendisini örgütün bir parçası olarak görecektir ve iş morali yükselecektir. Kararlara katılma çoğu kez tatmin edicidir. İlginç konuları tartışmak ve önemli kararlar vermek için yapılan grup toplantılarını içerebilir. Böylelikle kararlara katılım verimliliği arttırmaya yönelik birçok önerinin de kaynağı olabilir. Karar verme sürecine katılımın olmayışıyla ortaya çıkan stres faktörleri, bireylerin verimliliği üzerinde olumsuz etki yaparlar. Özellikle bireyin kendisini ilgilendiren kararlarda bireyin fikrinin hiç sorulmaması ve sadece sonuçların bildirilmesi de bireyin organizasyona olan güvenini azaltır.¹⁰²

2.1.2.3. Yetkilerin Yetersizliği

Geniş sorumluluk karşısında yöneticilere verilen dar yetkiler yöneticilerde stres oluşturur. Bu yöneticiler yetkilerini aktaramadığında stres daha da yoğunlaşır.

2.1.2.4. Sorumluluklar

Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek, kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor ancak yetkiler sınırlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir. Böylece bu insanların diğerlerine göre daha fazla kalp krizi, ülser, yüksek tansiyon sorunları ortaya çıkmaktadır.

¹⁰¹ Şahin, a.g.e., s. 29

¹⁰² Şahin, a.g.e., s. 30

2.1.2.5. Değerlendirmede Adaletsizlikler

Orta düzey yöneticiler ve işgörenlerin üst düzey yöneticiler tarafından değerlendirilmesi sürecinde adaletsiz davrandığında ve belirli kriterler göz önünde tutulmadığında çalışanlar açısından strese zemin hazırlanmış olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler değerlendirmede bazı ölçüler belirlemeli veya belirlenmiş ölçülere uymalıdır.

2.1.2.6. Teşvik Etmeme ve Yöneticilerle İlişkiler

Orta düzey yöneticiler ve çalışanlar üst düzey yöneticilerce teşvik edilmeyi beklerler. Teşvik yokluğu işe yaramazlık duygusu oluşturarak stres yaratır. Yöneticilerin astlarına karşı gösterdiği tutum ve davranışlar, örgütteki ilişkilerin niteliğini belirler. Üst ile ast arasındaki ilişkinin biçimi bireyleri olumlu ya da olumsuz olarak etkiler.

Burada ast açısından sorun, yöneticinin ekibine girmeyi başarmak ve onun bir parçası olmak, hem de kendi bağımsız kişiliğini koruyabilmektir. Bunu başaramayan astların, üstleri konusunda olumsuz düşünceleri doğal görünebilir. Birey bu gibi durumlarda, üstlerin yapıcı eleştiride bulunmadıklarını ya da belirli bireylere ayrıcalıklı davrandıklarını düşünebilir. Üstlerin birlikte çalıştığı bireylerin ilgi, gereksinim ve beklentilerini öğrenmesi ve edindiği bilgileri olumlu yönde kullanarak, eksiklikleri ve aksaklıkları gidermeye çalışması astlar için çok önemlidir. Üstlerin, çay saatlerinde astlarla birlikte olup belirli ölçüde biçimsel olmayan ilişkiler kurmayı denemesi ve bu tip yüz yüze ilişkileri sürdürmesi onlara değer verildiğini hissettirir. Böylece, bireylerin örgüte olan bağlılıkları artırılabilir.

Ayrıca üstün yönetim stili de çalışanları doğrudan etkileyecektir. Astların çalışmasını yönetmek, üstün yapması gereken en önemli işlerden biridir. Bu ilişkilerde de zaman, zaman sorunlar ortaya çıkabilir. Üstün otoritesini kullanması ile astlarının bu konudaki beklentilerinin çatışması ya da uyumsuzluğu, ilişkileri bozan ve dolayısıyla strese neden olan bir durumdur.¹⁰³

¹⁰³ Şahin, a.g.e., s. 31

Astların kişilik yapılarına göre üstten beklentileri de farklı olacaktır. Örneğin, çok çalışmaktan hoşlanan, sorumluluk almak isteyen, güçlü bir bağımsızlık güdüsü olan ve karar verme sürecine katılmak isteyen astlar, otokratik bir yönetimini uygulayan üste sorun çıkarabilir. Diğer taraftan ise, çeşitli nedenlerle otoriteye tartışmasız itaat eden ve saygı gösteren, davranışlarının bu şekilde olması gerektiğine inanan astlar, kendi kendilerini yönetmeleri için serbest bırakan bir üstte karşı şüpheli davranacaklardır. Bu şüpheler ise, ilişkilerin zayıflamasına ve bireylerin tedirginliğine yol açacaktır. Bu duyguların artmasıyla bireylerde strese bağlı sağlık sorunları ortaya çıkabilecektir.

2.1.2.7. Örgütsel İklim

Örgütsel iklim, örgütü diğer örgütlerden ayıran, ana kimliğini kazandıran, örgütteki bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan ve örgüte egemen olan niteliktedir. Bu algılama günden güne gelişebilir. Bunlar örgütün iş mektuplarından ya da yıllık raporlarından çok, üstlerin davranışına ve ödül sistemine dayanır. Kısaca örgütsel iklim örgütteki bireylerin moral düzeylerini, beraber iş yapma isteklerini, verimliliklerini ve amaçlara ulaşmada isteklerini belirtir. Buna göre örgüt ikliminin, örgütün temel değerleri ve normları üzerinde etkileri vardır. Bununla beraber, örgütteki bireylerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini de sergiler.

Örgüte destek, bağlılık, karar verme sürecine katılım, güvenilirlik, dürüstlük, bilgi kaynaklarının tatminkâr olması ve iletişimin açıklığı örgüt ikliminin açık ve istenen durumda olmasına katkıda bulunur, örgüt ikliminin bu şekilde açık olması ile bireylerin moral düzeyi yükselir.

Bu koşulların eksikliği durumunda ise birey, örgüt yapısının çalışanların görevini başarması için kolaylaştırıcı nitelikte olmadığını düşünebilir. Böylece bireyin işini başarması için gerekli isteği azalabilir, kendini baskı altında hissedebilir ve strese bağlı olarak sağlık sorunları görülebilir.

2.1.3. Üretim Sürecine İlişkin Stres Kaynakları

2.1.3.1. Zaman Baskısı

Özellikle belirli zaman dilimi içerisinde yapılması gereken işler stres oluşturur. Bu baskı özellikle üst düzey yöneticilerde görülür. Stres, zamanın nasıl değerlendirildiğine bağlı olarak ortaya çıkabilir. Oysaki zaman başarılı bir örgütün en önemli parçası ve yeri doldurulmaz bir kaynağıdır. Rastgele hazırlanmış bir plan verimsiz toplantılar, telefon konuşmaları ve beklenmedik ziyaretler gibi kontrol edilemeyen bölünmeler ile zaman kaybedilir. Bireylerde bu durum her şeyin kontrolden çıktığı duygusunu yaşatabilir. Bu kaygı olayların olduğundan çok daha tehdit edici olarak algılanmasına neden olur. Sürekli tetikte olma ise enerjiyi tüketir, daha uzun süreler harcanarak daha az işler yapılır.¹⁰⁴

Örgütler zaman baskısını genelde yönetimle ilgili faaliyetlerde daha yoğun hissederler. Yöneticilerin planlanan zamanda işi yetiştirme zorunluluklarının olması, onları gerginlik içinde bırakmaktadır. Yöneticilerin temel stres kaynakları, uzun çalışma saatleri, zaman baskısı ve bunların bağlı olan fazla iş yüküdür. Yöneticilerin zaman baskısı altında çalışması onların arkadaş grupları ve aileleri ile ilişkilerinde yetersizliklere neden olabilir. Aynı anda birkaç işle ilgilenmek zaman kaybettiren ve yapılan işin kalitesini düşüren bir durumdur. Astlara da sorumluluk veren yöneticiler böylece hem zaman kazanırlar hem de onların gelişmesini sağlarlar. Astlara da gelişme fırsatı tanıyan yöneticilerin bulunduğu örgütlerde, karar alma mekanizmasının daha hızlı işlediği görülür. Çünkü bu durum, bazı kararların daha alt düzeyde alınması imkânını doğurur.

Yöneticiler, çalışma sürelerinin önemli bir bölümünü iletişim etkinliklerine harcarlar. Bu nedenle, örgütteki zamanın verimliliğini belirleyen etken, örgütsel iletişimin etkinliklerindeki zamanın verimli kullanılmasıdır. Toplantılar, telefon konuşmaları, ziyaretçiler, görüşme ve yazılı iletişimdeki zaman kayıpları ve buna bağlı olarak işleri yetiştirme baskısı mümkün mertebe azaltılmalıdır. Bu sayede stresin önüne geçilebilecektir.

¹⁰⁴ Şahin, a.g.e., s. 111

2.1.3.2. Araç- Gereç Yetersizliği

Özellikle kamu kesiminde olmak üzere, yetersiz donanım ve araç-gereçle çalışma zorunluluğu işgörenler kadar, yöneticileri de zor durumda bırakır. Çünkü bu yetersizlik verimli ve etkili çalışmayı etkiler, yukarıya sürekli olarak bu talepler yöneltilir.

2.1.3.3. Yeteneklerin İşin Gereklerine Uygun Olmaması

İşi kendilerine, kendilerini de yaptıkları işe uygun görmeyen yöneticilerde doğal olarak bir isteksizlik, bu isteksizlik sonucunda da stres oluşur.

2.1.3.4. Çalışmaların Karşılığını Alamamak

Özellikle orta düzey yöneticiler, daha üst düzey bir görevde olmayı düşünüyor ve bu gerçekleşmiyorsa örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirebilirler.

2.1.4. Örgütün Kültürel Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Örgütün kültürel yapısına ilişkin stres kaynakları; iş ortamında görüş farklılığı, statü düşüklüğü, moral ve doyum düşüklüğü ve iş stresinde ailenin rolü başlıkları altında incelenebilir.

2.1.4.1. İş Ortamında Görüş Farklılığı

Orta ya da üst düzey yöneticiler arasındaki görüş farklılıkları işlerin görülmesi sırasında astlara yansiyorsa, örgüt çalışanları arasında stres oluşur. Bu görüş ayrılıkları yöneticiler arasında bazen açık, bazen de gizli çatışma yaratır.¹⁰⁵

2.1.4.2. Statü Düşüklüğü

Yöneticilerin (orta veya üst) işlerine ilişkin statü algısı düşükse bu durum stres yaratmakta ve işe ve çalışanlara ilişkin tutumlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

¹⁰⁵ Ethem, a.g.e., s. 241

2.1.4.3. Moral ve Doyum Düşüklüğü

Yapılan iş yöneticinin moralini yükseltmiyor ve işinden haz almasını sağlayamıyorsa yöneticide ruhsal olarak bazı olumsuzluklar oluşturacak ve stres tepkisinin ortaya çıkmasına neden olacaktır.

2.1.4.4. İş Stresinde Ailenin Rolü

Kültürler arası farklılıklara rağmen, insanların aile yaşamlarına çok önem verdikleri bir gerçektir. Bir ailenin, üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliğini ideal ölçülere yaklaştırdığı düşünülürse de, normal ve ideal aile olarak nitelendirilenler de dâhil olmak üzere zaman zaman sorunların ortaya çıkmadığı, olumsuz hislerin oluşmadığı hiçbir aile yok gibidir. Aile, ya gerilimlerin giderildiği ya da gerilimlerin doğduğu yerdir. Kişi eğer evinde aşırı gerilim duyuyorsa, bunun ne kadar tedirgin edici olduğuna şaşmamak gerekir.

Evlilikle ilgili zorluklar, duygusal ilişkilerin bozulması, çocuklarla ilgili sorunlar, insanların işlerine gittiklerinde kendileri ile birlikte gelirler ve çalışma süresi boyunca onları etkiler ki bu da başlı başına bir stres oluşturmaktadır.¹⁰⁶

2.1.5. Grupsal Stres Kaynakları

2.1.5.1. İş Ortamında Huzursuzluk

İşyerindeki bireylerin etkileşimleri onları olumlu veya olumsuz etkiler. İşyerinde olumlu bir hava esmesi ve insanların huzur içerisinde çalışmasında yöneticiye büyük görev düşmektedir. Bu durumda yöneticinin sanatçı yönünü ortaya çıkarması da beklenir. Huzursuzluk ortamı ise stres yaratır ve huzursuzluk işle birlikte yöneticiyi de etkiler.

2.1.5.2. Örgüt İçi Anlaşmazlık

Çalışanların yöneticiden, yöneticinin ise çalışanlardan hoşnutsuzluğu her iki kesim için de çatışma, sürtüşme ve gerginlik yaratır. Anlaşmazlıkların önlenmesi, çalışanların beklentilerinin karşılanması, astlarla ilişki düzeyinin ayarlanması ve

¹⁰⁶ Himmetoğlu ve Kirel, a.g.e., s. 140

örgüt içinde karşılıklı saygı ve sevgi ortamının oluşturulması yöneticinin görevleri arasındadır.¹⁰⁷ Bir taraftan bu ortamı oluşturma çabası, diğer taraftan beklenmeyen anlaşmazlıklar yöneticide ve çalışanlarda stres oluşturur.

2.1.5.3. İş Yerinde Dedikodu Yapılması

İnsanların, başkalarının başarısızlıklarını, yetersizliklerini ve özel hayatlarını onların arkalarından konuşarak ve davranışlarına kendilerine göre anlamlar yükleyerek gidermeye çalışmaları örgüt disiplini bozmakla birlikte, örgüt için zaman ve enerji kaybına da yol açacaktır. Bu oluşum yöneticileri zor durumda bırakabilecektir.

2.1.5.4. Grup Birlik Ruhunun Eksikliği

Grup, bireysel güç ve arzulan artıran ve üyelerinin güvenlik ve psikososyal ihtiyaçlarını karşılayarak onları güdüleyici bir işlev de görmektedir. Çeşitli nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamaya katkıda bulunan grup içinde birey, daha enerjik ve yaratıcı duruma gelmektedir.

Grubun bir diğer işlevi de, örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bağdaştırmasıdır. Şu halde grup, çeşitli amaçlar arasındaki koalisyonu sağlar. Bir grubun içine girmek ne denli zorsa, grup üyeleri birbirine o denli bağlı olur. Kabul edilme için gereken ortak merasim, bu bağlılığa katkıda bulunur. Eğer grup bağlılığı, grup üyelerinin birlikte geçirdikleri zamana göre artıyorsa, grup büyüklüğü arttıkça grup bağlılığının azalacağını beklemek mantıklıdır. Çünkü grup büyüdükçe grup üyelerinin tüm üyelerle etkileşimde bulunması zorlaşır. Dolayısıyla, ortak bir amacı taşıyabilme zorlaşmaktadır. Bir grubun büyüklüğü arttıkça, ikiliklerin ortaya çıkışı da artacaktır. Grup içinde grupların yaratılması bağlılığı azaltabilir.¹⁰⁸ Araştırmaların çoğu, grubun dışsal kaynaklardan bir saldırıyla karşı karşıya kaldığında, grubun bağlılığının artacağı düşüncesini desteklemektedir. Yönetimden gelebilecek tehditler, personelin yönetime karşı bir araya gelmesine yol açabilir.

¹⁰⁷ Ethem, a.g.e., s. 242

¹⁰⁸ Pehlivan İneyet, **Yönetimde Stres Kaynakları**, Pegem Yayınları, Ankara, 1995, s. 299

Bir grup, dışsal etkiler tarafından tehdit edildiğinde genellikle daha fazla bağlılık gösterse de bu her koşulda doğru değildir. Eğer grup üyeleri, grubun bir tehdidi karşılayamayacağını algıarlarsa, grup bir güvence kaynağı olarak daha az önemli hale gelir ve bağlılık da artmaz. Ayrıca, eğer üyeler tehdidin sadece grubun varlığından olduğuna ve grup dağıldığında ya da terk edildiğinde tehdidin biteceğine inanıyorlarsa, bağlılıkta bir azalma olabilir. Eğer bir grubun başarılarla dolu bir geçmişi var ise, üyeleri çeken ve birleştiren bir birlik duygusu yaratır. Bağlılık verimliliği, verimlilik de bağlılığı etkiler. Dostluk, stresi azaltır ve grubun amaçlarına ulaşmasını destekleyen bir çevre sağlar. Grubun amaçlarına başarıyla ulaşması ve üyelerin başarılı bir birimin parçası olduklarını hissetmeleri, üyelerin bağlılığını artırır.¹⁰⁹

2.1.5.5. Sosyal Destek Eksikliği

Sosyal destek, sosyal ilişkilerden kazanılmış yardımların bir parçasıdır. Anlamlı sosyal ilişkiler, bireylerin stresle başa çıkma ve iyi iş yapmalarına yardımcı olur.¹¹⁰ Birbirine bağlı grup üyelerinden birkaçının desteği, bireyi önemli derecede etkiler. Birbirlerinin sorunlarını paylaşma ve işyeri dışında eğlencelere birlikte katılma gibi sosyal faaliyetler grubun birlik duygusunu artırır.¹¹¹ Bununla beraber bireyler, stresle karşılaştıklarında birbirlerinden destek ve teselli ararlar. Birey, arkadaşları ya da diğer çalışanlar tarafından desteklendiğine inanırsa, stresin olumsuz etkilerine karşı direnci artar.¹¹²

Destek bileşenleri dört kaynaktan gelişir; kültürel değerler, sosyal yapılar, gruplar ve bireylerdir. Örneğin, Japon ve Türk kültürleri, yaşlı bireyler için güçlü sosyal destek kaynaklarıdır. Diğer bir deyişle, bireyler, destek için sosyal güvenlik, dini gruplar, aile ve arkadaşların desteği gibi sosyal yapılara başvurabilirler. Bu çeşit kaynaklar, dört tip destek sağlar.¹¹³

¹⁰⁹ Robbins Anthony, **İçindeki Devi Uyandır**, İnkılâp Kitapevi, İstanbul, 1995, s. 300

¹¹⁰ Kreitner ve Kinicki, **Organizational Behavior**, McGraw-Hill/Irwin Publishing, 6 th Edition, 2002, s. 215

¹¹¹ Luthans, a.g.e., s. 302

¹¹² Greenberg G. Jerald, Baron Robert A., **Behavior In Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work**, Prentice Hall Publishing, 6 th Edition, 1996, s. 232

¹¹³ Kreitner ve Kinicki, a.g.e., s. 579

- Saygı desteği; herhangi bir problem ya da yetersizliğe rağmen bireyin kabul edilmesi ve saygı gösterilmesi konusunda bilgi sağlar.
- Bilgi desteği; problemlerin tanımlanması, anlaşılması ve çözümü ile ilgili yardım sağlar.
- Sosyal arkadaşlık; sosyal ortam içerisinde geçirilen zaman dilimlerinde boş zamanların ve eğlence faaliyetlerinin başkaları ile geçirilmesini ifade etmektedir.
- Maddi destek; mali yardım, araç ve gereç temini ya da hizmet ihtiyacının sunulmasını sağlar.

Genellikle, destek bir ya da iki amaç için kullanılır. Birinci amaç, küresel sosyal destek denilen geniş bir desteği ifade eder. Küresel sosyal destek, desteğin herhangi bir zamanda herhangi bir duruma uygulanabilmesidir. Dar anlamda işlevsel sosyal destek ise, belirli durumlarda stres ve stres kaynaklarının etkisini önlemeye yöneliktir. Yanlış bir duruma güvenildiğinde işlevsel sosyal destek pek yararlı olmaz.¹¹⁴

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar, sosyal desteği düşük bireylerin, güçlü sosyal desteği olanlardan önce ölme eğilimi içinde olduklarını göstermiştir. Ayrıca, küresel destek, depresyon, zihinsel hastalıklar, gebelik sorunları ve diğer hastalıklara karşı bireyleri korur.¹¹⁵

Görüldüğü gibi, küresel sosyal destek, destek kaynaklarının uygunluğuyla olumlu ilişkilidir. Diğer bir deyişle, çok sayıda arkadaşı, iş arkadaşı ve ailesi ile ilişkisini devam ettiren bireyler stresli zamanlarda güçlü sosyal desteğe sahip olurlar. Bu durum onların stresli olaylarla başa çıkmasında yardımcı olurken, aynı zamanda örgüte olan bağlılıklarını da arttırabilir.

¹¹⁴ Kreitner ve Kinicki, a.g.e., s. 579

¹¹⁵ Kreitner ve Kinicki, a.g.e., s. 580

2.1.5.6. Rekabetin Yarattığı Olumsuzluklar

Aynı düzeyde bulunan ve bir üst basamağa yükselmek için birbiri ile rekabet halinde olan bireyler için bu durum, önemli bir stres kaynağıdır. Bununla beraber, zor durumlarda meslektaşlarının sosyal destek ve yardımını görememek de bir stres nedeni olmaktadır. Ayrıca, yapılan bir araştırma yöneticilerin, sorunlarını ve kaygılarını meslektaşları ile paylaşarak, zayıflık gösterme korkusunun da yöneticiler için önemli bir stres kaynağı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Görüldüğü gibi, bireyler örgüte olan bağlılıklarını devam ettirebilmek için birbirlerinden yardım ve destek beklerler. Diğer yandan, bir üst basamağa yükselme amacıyla birbirleri ile rekabet halindedirler. İşte, bu çelişki sonucu birey, meslektaşları ile ilişkilerinde olumsuz değişiklikler hissedebilir. Özellikle rekabet ortamı içinde birey, işini başkasına kaptırabileceğini düşünerek yapay ilişkiler sürdürebilir.

2.1.5.7. Astlarla, Üstlerle ve Meslektaşlarla İlişkiler

Astların çalışmasını yönetmek, yöneticinin yapması gereken en önemli işlerden biridir. Bu ilişkilerde de zaman, zaman sorunlar ortaya çıkabilir. Yöneticinin otoritesini kullanması ile astlarının bu konudaki beklentilerinin çatışması ya da uyumsuzluğu, ilişkileri bozan dolayısıyla strese neden olan bir durumdur. Astların kişilik yapılarına göre yöneticiden beklentileri de farklı olacaktır. Örneğin, çok çalışmaktan hoşlanan, sorumluluk almak isteyen, güçlü bir bağımsızlık güdüsü olan ve karar verme sürecine katılmak isteyen astlar, otokratik bir yönetimini uygulayan yöneticiye sorun çıkarabilir. Diğer taraftan ise, çeşitli nedenlerle otoriteye tartışmasız itaat eden ve saygı gösteren, davranışlarının bu şekilde olması gerektiğine inanan astlar, kendi kendilerini yönetmeleri için serbest bırakan yöneticiye karşı şüpheli davranacaklardır. Bu şüpheler ise, ilişkilerin zayıflamasına ve bireylerin tedirginliğine yol açacaktır. Bu duyguların artmasıyla bireylerde strese bağlı sağlık sorunları ortaya çıkabilecektir.¹¹⁶ Üstlerin astlarına karşı gösterdiği tutum ve davranışlar, örgütteki ilişkileri önemli derecede etkiler. Üst ile ast arasındaki ilişkinin biçimi bireyleri olumlu ya da olumsuz olarak etkiler.

¹¹⁶ Kreitner ve Kinicki, a.g.e., s. 581

Burada ast açısından sorun, hem yöneticinin ekibine girmeyi başarmak ve onun bir parçası olmak hem de kendi bağımsız kişiliğini koruyabilmektir. Bunu başaramayan astların, üstleri konusunda olumsuz düşünceleri doğal görülebilir. Birey bu gibi durumlarda, üstlerin yapıcı eleştiride bulunmadıklarını ya da belirli bireylere ayrıcalıklı davrandıklarını düşünebilir.

Örgütsel iletişimin akışını hızlandırmak üstlerin tutumlarına bağlıdır. Üstlerin birlikte çalıştığı bireylerin ilgi, gereksinim ve beklentilerini öğrenmesi ve edindiği bilgileri olumlu yönde kullanarak, eksikleri ve aksaklıkları gidermeye çalışması astlar için çok önemlidir. Üstlerin çay saatlerinde astlarla birlikte olup belirli ölçüde biçimsel olmayan ilişkiler kurmayı denemesi bu tip yüz yüze ilişkileri sürdürmesi onlara değer verdiğini hissettirir. Böylece bireylerin örgüte olan bağlılıkları arttırabilir.

Görüldüğü gibi, bireyler örgüte olan bağımlılıklarını devam ettirebilmek için birbirlerinden yardım ve destek beklerler. Diğer yandan, bir üst basamağa yükselme amacıyla birbirleriyle rekabet halindedirler. İşte bu çelişki sonucu bireyler, meslektaşları ile ilişkilerinde olumsuz değişiklikler hissedebilir. Özellikle rekabet ortamı içinde birey işini başkasına kaptırabileceğini düşünerek yapay ilişkiler sürdürebilir.

2.1.5.8. İnsanlar Arası İlişkiler

Herhangi bir organizasyonun verimliliği, gruplar arası ilişkilerin doğallığından etkilenir. Grubun pek çok özelliği, bireyler üzerinde güçlü bir stres kaynağı olabilir. Gruplar her şeyden önce sosyal bir varlık olan bireyin, başka bireylere yakın olma ihtiyacını tatmin eder. Birçok kişisel dostluklar, grup bağlılığının destekleyici özelliği sayesinde kazanılmaktadır.

Grupların diğer bir özelliği de bireyleri, bir grup içinde kendini göstererek benlik duygularını ve kendine saygı arzularını geliştirme olanağına sahip olmasıdır. Grup içinde birey, takdir edildiği ve kendisine üyeler tarafından bir değer verildiği

ölçüde üstün bir statü elde edecektir. ¹¹⁷Bireyin söz konusu değeri, gruptan kazanması kendine saygı ve benlik ihtiyacını da tatmin edecektir. Grubun faaliyet ve amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan bireyler, elde edilen grup prestiji ve başarılarının bir bölümünün kendisine atfedildiğini görecektir ve grup içinde değer ve statüsü yükselecektir. Gruplar, ortaklaşa bazı hedeflere ulaşmak ve çıkarları sağlamak için güç ve işbirliği eden üyelerden oluşmaktadır. Bu nedenle, iş ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşma ve kişisel hedeflere ulaşmada birbirlerine destek ve araç olma, kaçınılmaz bir grup işlevi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum aynı zamanda, grubun ortak amaçlara ulaşmak için girişeceği çabalarda, karşılaşacağı tehlike ve tehditleri savuşturmada güvenli ve güçlü olma işlevini de gerçekleştirmektedir.

İnsanlar arası ilişkiler ile ilgili stres faktörleri; grup bağlılığının olmayışı, sosyal destek eksikliği, bireylerarası ve gruplar arası çatışmaların söz konusu olduğu durumlarında ortaya çıkar. ¹¹⁸

2.1.6. Örgüt Dışı Stres Kaynakları

Bireyleri etkileyen stres kaynakları örgütteki gruptan, bireyin kendisinden, örgütün içinden ve dışından olabilir. Örgütlerde strese neden olan dış etkenler, sosyal ve teknolojik değişim, aile, yer değiştirme, ekonomik ve mali koşullar, ırk, sınıfsal ve toplum koşullarıdır. Ülkelerin çeşitli dönemlerde ekonomik yönden girdiği sıkıntılar, darboğazlar, her türlü örgüt ve çalışanları doğrudan etkilemektedir. Bir yandan örgütün sahibi ve yöneticileri maliyetlerin artması, pazar daralması, ödeme ve tahsilât güçlükleri vb. durumlarla karşılaşırken; diğer yandan çalışanların işsizlik, düşük ücret gibi kaygılı bir sürece girdikleri görülmektedir. Dolayısıyla ekonomik belirsizlik dönemleri, örgüt ve çalışanları açısından potansiyel bir stres kaynağıdır.

Çeşitli değişim ve gelişmelerle beraber politik belirsizlikler de önemli bir stres kaynağı olabilmektedir. Hatta ülkelerde iktidar değişiklikleri bile belirsizliğe, güvensizliğe ve dolayısıyla strese neden olmaktadır. Yine, bilgisayar ve robotların

¹¹⁷ Yates, a.g.e., s. 171

¹¹⁸ Bingöl Dursun, **İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**, Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1990, s. 74

üretim sürecinde kullanılması, otomasyona geçiş gibi teknolojik gelişmeler, örgütleri yoğun bir rekabet stresi sürecine iterken, çalışanlar da bilgi ve tecrübenin gereksiz hale gelmesi ve işsizlik korkusu şeklinde stresin içinde olurlar.

Bireyin yaşam tarzının değişmesi, kişilik değişimi, görev değişimi, örgüt kültürünün değişimi gibi sosyal değişiklikler de stres kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır.¹¹⁹ Bireyin gelişimi üzerinde ailenin etkisi büyüktür. Geleneksel olarak ev, kişinin her türlü zorlamadan, yapay tavır ve kuralların dışında, dayanışma ve sevginin egemen olduğu bir ortamdır. Bir evin bu ideal modele yakın olması büyük ölçüde aile bireyleri arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlıdır. Ancak her şeye rağmen herhangi bir aile sorunu çalışanlar için önemli bir stres etkenidir. En yaygın aile sorunları; para, cinsel yaşam, çocuk yetiştirme ve eşler arasındaki iletişimin yetersizliğidir.

Yaşamdaki değişiklikler, yaşlanma gibi yavaş ya da eşin ölümü gibi ani olabilir. Tıbbi araştırmacılar, özellikle bireyin ani yaşam değişikliklerin çok fazla stres etkisi yarattığını doğrulamışlardır. Bu araştırmacılar yaşam değişikliklerinin derecesi ile bireylerin sağlıkları arasında belirgin ilişkiyi ortaya koymuşlardır.¹²⁰

Bazı Amerikalı araştırmacılar olayların belirli bir stres ağırlığı ve bir anlamda stres katkısı olduğunu ileri sürmüşler ve geniş çapta bir araştırmaya girerek, Amerikan toplumu içinde stres veren olayların bir listesini yapmışlardır. Bunun için bireyin günlük hayat düzeyinde değişiklik demek olan “küçük ya da büyük bir uyum yapmayı gerektiren hayat olayları” bu listede toplanmıştır. Eşinin ölümü, ayrılık, hapse girme, aileden yakın birinin kaybı, hamilelik, yeni bir eve taşınma, okula başlama ya da bitirme, borçlanma, terfi gibi 43 maddelik sosyal stres bu listede yer almıştır.

Seçilen hayat olaylarının tek ortak noktası, olayın “kişinin süre giden günlük hayat düzeyinde değişiklikler yapması” olmuştur. Daha sonra yapılan bir başka araştırmayla, kişinin süre giden günlük hayat düzeninde değişiklikler yapan ve küçük

¹¹⁹ Pehlivan, **Yönetimde Stres Kaynakları**, a.g.e., s. 11

¹²⁰ Artan, a.g.e., s. 46

ya da büyük bir uyum yapmayı gerektiren her bir olayın ortalama ağırlığı tespit edilmiştir.

2.2. STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

2.2.1. Bireysel Yöntemler

Bireysel olarak kullanılan bazı stratejiler stresler bazı çıkmada çok gerekli ve önemli bir yer tutmaktadır. Bu stratejilerin ortak yönü hemen hemen tümünün kişisel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıları kontrol altına alınmasını ön görmeleridir. Böylece bedenle başlayan ve zararlı olan stres tepkisi karşı önlemler alınarak etkisiz kılınmaya çalışılmaktadır. Aşağıda bu strateji ve teknikler almaktadır.¹²¹

2.2.1.1. Bedenle İlgili Teknikler

2.2.1.1.1. Solunum Egzersizleri

“Derin bir nefes alın: Nefes alışverişinize bilinçli olarak dikkatinizi yoğunlaştırmanız, stresi kontrol etmeniz size çok yardımcı olacaktır. Çoğu kişi kendilerini stres altında hissettikleri zaman kesik kesik ve hızlı nefes almaya başlar. Nefes alırken yalnızca göğsün üst bölgesini ve omuz kaslarını kullanır ve nefeslerini uzun süre tutarlar. Bunun aksine, bilinçli ya da bilinçsiz, stresli durumlarda normal nefes alma düzenini koruyanlar kendilerini daha rahat ve sakin hissederler. Şimdi, düzenli nefes alma alışkanlığının nasıl kazanılabileceğini öğrenelim. Doğal nefes alışverişini öğrenmek için, kolay bir ritimde aşağıdaki egzersizi yapın. Tüm egzersiz beş dakikadan kısa bir sürede bitecektir. Gözlerinizi kapayın ve burnunuzdan yavaşça derin bir nefes alın. Nefesinizi kısa bir süre tutun ve ağızınızdan verin. Önemli olan diyaframınızı kullanarak yavaşça ve derin bir nefes almanız (kaslarınızın büyük bir bölümü belinize çok yakındır) ve bırakmanızdır. Diyaframınızı kullanarak nefes almanız, rahatlamanızı kolaylaştırır ve gerginliğinizin azalmasını sağlar. Nefes alırken, renkli bir havanın ciğerlerinize dolduğunu hayal edin. İstedığınız rengi seçin, gök kuşağında bulunan dilediğiniz rengi... Her aldığınız nefeste hava, tüm vücudunuzu; başınızdan ayak parmaklarınıza kadar dolduruyor.

¹²¹ <http://www.bil-merk.com/stres/> , 12.05.2006

Vücudunuzun her köşesi, kemikleriniz ve kaslarınızda dâhil olmak üzere, renkli havayla dolana kadar soluk alıp vermeye devam edin. Vücudunuzun tamamen renkli havayla dolduğunu hissettikten sonra, kendi görünüşünüzü gözünüzün önüne getirmeye çalışın. Şimdi her nefes verişinizde renkli hava vücudunuzdan dışarı çıkacak. Havanın seviyesi (boşaltılmış bir bardaktan kalan su gibi) yavaşça inişe geçecek ve başınızdan ayaklarınıza doğru yavaşça azalmasını sürdürecektir. Renkli havayı dışarı verirken miktarının, vücudunuzun aşağı noktalarına doğru, gittikçe azaldığını gözleyin. Son renkli havayı dışarı verdiğinizde, seviyesi ayak parmaklarınıza kadar düşüp yok olacak. Bir dakika daha sessizce oturun ve daha sonra ne kadar rahatlamış olduğunuzu hissedin.”

İnsan bedenindeki hücreler, kanın taşıdığı oksijen ve diğer faydalı maddelerle beslenir. Stres tepkisi esnasında damarlar daraldığı için hücrelere giden kanda azalma meydana geleceğinden hücreler yetersiz beslenecektir. Stres tepkisinin sık ve devamlı olması halinde ise bu hücreler hastalıklara duyarlı hale gelecektir. Hücrelerin yaşam süresini uzatmanın ve onları sağlıklı kılmanın bir yolu solunum egzersizidir. Damarların genişlemesi ile artan ve hızlanan kan akımı nedeniyle hücreler daha iyi beslenir. Böylece hem daha sağlıklı olmaları hem de uzun ömürlü olmaları sağlanır.¹²²

2.2.1.1.2. Fizik Egzersiz

Günümüz teknolojinin getirdiği hayat tarzı ve düşünme şekilleri, insan hareketliliğini kısıtlamaktadır. Yürümek ve hareket etmek için yaratılmış uzuvlarımız, motorlu taşıtların aldatıcı cazibesıyla uyuşukluğa ve tembelliğe alışmaktadır. Teknoloji geliştikçe, egzersiz ihtiyacı önem kazanmakta ve günlük egzersiz yemek yeme, su içme gibi ihtiyaç haline gelmiştir.

Egzersiz, kasları güçlü bir şekilde kullanması ve derin soluk alıp vermeyi sağlaması bakımından tüm vücudu canlandıran bir tekniktir. Fiziki egzersizler, gerilimin organizma üzerindeki baskısını ve etkilerini azaltan bir stresle başa çıkma tekniği sayılmaktadır. Bu egzersizler, kültürfizik, jimnastik, bisiklete binme, ata

¹²² <http://ersem.erciyes.edu.tr/LDI/EMUEL/dnotu/kisiselgelisim.pdf>, 02.06.2009

binme, yüzme, jogging ve aerobik gibi aşırıya kaçmadan yapılabilen hareketlerden ibarettir.

Fiziki egzersizlerin sağlık üzerinde çok önemli etkileri bulunmaktadır. Kan dolaşımını hızlandığı gibi vücut canlı ve dengeli kalmaktadır. Ayrıca kemik yoğunluğu için egzersiz kalsiyumdan daha önemlidir. Aktif hayat sürenler daha uzun yaşamaktadır. Egzersiz yapan gençler daha sağlıklıdır ve egzersiz, bağışıklık sistemini gümlendirmektedir.¹²³ Ölçülü egzersizin bir başka yararı da iştah denetim mekanizmasının da düzenli işlemlerini sağlamaktır.¹²⁴

Fiziki egzersiz çalışmaları sağlık yanında gerilimin meydana getirdiği baskı ve etkileri azaltmaktadır. Streslen ileri gelen kaslarda yoğunlaşan yüksek enerji birikimi, bu tür hareket ve faaliyetlerle zararsız bir hale gelmektedir. Ayrıca kasları kuvvetlendirmekte, dolaşım sistemini düzene sokarak, vücudun her noktasına eşit miktarda oksijen dağılımını sağlamaktadır. Çeşitli fiziki hareket ve aerobik çalışmalarının kalp hastalıklarını önleme ve geciktirme gibi yararları da vardır. Hangi yaşta olursa olsunlar, düzenli egzersiz alışkanlığı, insanların düzenli egzersiz yapmaları, onların bedensel ve ruhsal gerginliklerini azaltmakta çok etkili olduğu gibi, çağımızın en ölümcül hastalıklarından kalp-damar hastalıklarında da koruyucu etki yapmaktadır.¹²⁵ Yapılan bir çalışmaya göre fiziki egzersiz çalışmalarının fiziki sağlık faydalarını elde etmek için en az 30 dakikalık egzersiz gereklidir.¹²⁶

2.2.1.1.3. Beslenme Alışkanlıkları

Kahve, çay, çikolata, kakao, kolalı içecekler kendiliklerinden strese yol açan besinlerdir. Bu besinler, stres tepkisini başlatan kimyasal maddeler içerirler. Bu besinler alındıklarında stres tepkisini harekete geçirirler. Uyanıklık ve hareketliliği artırırılar. Bir seferde arka arkaya yirmi fincan kahve içilse, öldürücü dozda kafein alınmış olur. Aşırı kahve tüketiminin en sık rastlanan yan etkileri arasında kaygı, sinirlilik ve huzursuzluk halleri, ishal, düzensiz kalp atışları ve dikkati yoğunlaştıramama gibi stres belirtileri ortaya çıkar.

¹²³ Marangoz İrfan, "Egzersizin Günümüzdeki Önemi", **Standart Dergisi**, Sayı 48, Ankara, 2001, s.37

¹²⁴ Brody Jane, "Doğru Egzersizi Seçme", **Türk Psikologlar Derneği Yayınları**, Ankara, 1994, s. 127

¹²⁵ Erkan Necmettin, "Stres ve Spor", **Ekonomik Vizyon Dergisi**, Sayı 11, İstanbul, 1993, s. 27

¹²⁶ Marangoz, a.g.e., s. 66

Pek çok insan, kahve ve çay yerine ıhlamur, adaçayı gibi bitki ayı içmeyi yeğlerler. Bu içecekler içinde kafein miktarı sıfırdır. Papatya ayının sakinleştirici bir etkisi vardır. Beslenme konusunda diğerk bir diğerk önemli husus stresle vitaminler arasındaki ilişkidir. Stresli zamanlarda sinir sisteminin ve iç salgı sistemlerinin düzgün çalışmalarını sağlamak için bazı vitaminlere çok fazla gereksinim duyulur. Bunlar B kompleks ve C vitaminleridir. Bu vitaminlerin eksikliğı stres yaratan faktörlere olan toleransı ve bunlarla baş etme becerisini de düşürür. B vitaminlerindeki eksiklikler kaygı, huzursuzluk ve genel sinirlilik hali yaratırlar. Vücuda gerekli olan B kompleks vitamini eksikliğıne yol açan bir yanlış beslenme alışkanlığı rafine beyaz şeker tüketimidir. şeker, şekerle yapılan pastalar, kurabiyeler, draje şekerler iyi birer enerji kaynağıdır. Başka bir özellikleri yoktur. Bu besin maddelerinin beden tarafından kullanılır hale getirilmesi ve enerjiye dönüşebilmeleri için B kompleks vitaminlerine ihtiyaçları vardır. Beyaz un tüketimi de B vitamini eksikliğıne yol açan beslenme alışkanlıklarından biridir.

2.2.1.1.4. Kas Gevşetme

Sizin hem rahatlamanızı hem de dinleşmenizi sağlayan bir yöntemdir. Klasik ve izometrik hareketlerden oluşan bu yöntemi dilediğiniz zaman, bir röportaj öncesi veya sınav sırasında stres altında olduğunuzu hissettiğiniz her an uygulayabilirsiniz. Çok kolay bir uygulama olup yalnızca bir kaç dakikanızı alır. Gözlerinizi kapayın. Nefesinizi tutmadan, gözlerinizden başlayıp tüm kaslarınızın gergin hale gelmesini sağlayın (acı verecek kadar değil).

şimdi aşağıdaki sırayı takip edin:

- Gözlerinizi sıkıca kapayın.
- Burnunuzu ve dudaklarınızı kasarak birbirine yaklaştırın. Bütün yüzünüzü sanki bir noktada birleştirecekmiş gibi buruşturun.
- Çenenizi ve omuzlarınızı göğsünüze yaklaştırın.
- Kollarınızla vücudunuzu gerin ve ellerinizi yumruk yapıp sıkın.
- Karnınızı kasın.
- Kalanız ve baldırlarınızın gergin hale gelmesini sağlayın.
- Ayaklarınızı gerip ayak parmaklarınızı kıvırın (krampa karşı dikkatli olun).

- Bu noktada, vücudunuzun her tarafı gerilmiş olmalı. Şimdi en son gerginleştirdiğiniz ayak parmaklarınızdan başlayarak sırayla sondan başa doğru kaslarınızı gevşetin.
- Her kasınızın iyice gevşemesini sağlayın. Başlangıçtan bitişe kadar olan süreç, beş dakikanızı alacaktır (deneme sırasında, belki de yalnızca bir kaç dakika). Bu gerdirme ve gevşetme egzersizleri sizin bütünüyle rahatlamanızı sağlayacaktır.

2.2.1.1.5. Biofeedback

Zihnin beden üzerinde gösterdiği etki olarak tanımlanır.¹²⁷ Normal şartlarda fiziksel işlevlerin tümü beyin ve sinir sistemi tarafından gerçekleştirilir. Bedende gerilemeye yol açan ve stresin ortaya çıkmasına neden olan bazı durumlarda zihin derhal tepki gösterir. Biofeedback'in amacı ise bu gibi durumlarda vücudun fiziksel görevlerinin düzenli kalması konusunda kişiyi eğitmektir. Kan basıncı, beyin dalgaları, kas gerilmesi, kalp atışı gibi dışarıdan ölçülebilecek olan fiziksel işlevleri etkileyebilmektedir. Vücut işlevlerini ölçmek için bir takım biofeedback aletleri bulunmaktadır. Sinir ve beyin dalgalarını ölçmek için EEG, kaslarda oluşan gerilimi ölçmek için EMG, derinin elektrik kondaktivitesini ölçen GMR biofeedback de kullanılan aletlerdir.

Makinelerin kullanımı oldukça kolaydır. Vücudunuzdaki oluşumlardan sizi haberdar etmek için sinyaller verir. Biofeedback aletlerinden alınan cevaplar doğrultusunda meditasyon, rahatlama teknikleri kullanılır. Örneğin aletlerden oldukça sinirli ve stresli olduğunuz gözlemleniyorsa kendinizi dinlendirmek ve rahatlatmak için hayal kurmaya başlayabilir hatta bu sırada meditasyon yapabilirsiniz. Böylece tedavinizi kendi kendinize yapmış olursunuz. Sinirsel rahatsızlıklar, kaslarda oluşan problemler için biofeedback'in yararları göz ardı edilemez. Kendini tanıma ve kişisel gelişim içinde biofeedback'den yardım alınabilir. Uykusuzluk, depresyon, diş gıcırdatma gibi sorunların tedavisinde de kullanılır. Biofeedback'in kapsamına giren rahatsızlıklar, beyinde sorunlara neden olan geçici felç, felç, kaslardan kaynaklanan fiziksel aktivite bozuklukları, dengesiz

¹²⁷ <http://www.detoxizmir.com/sss.asp>, 16.05.2009

kalp atışları, yüksek tansiyon, migren, astım, ülser, kolit ve ishal gibi rahatsızlıkların tedavisinde de kullanılabilmektedir. Biofeedback aynı zamanda hastaya vücudunu tanıma şansı verir ve bu şekilde hastalığını daha rahat takip eder. Hemen hemen her hastanede biofeedback alanı bulunmaktadır. Biofeedback doktorları psikologlardır. Psikologunuz sizi kendinizi bedensel ve ruhsal açıdan tanımanızda yardımcı olacaktır.

2.2.1.1.6. Progresif Gevşeme

Eğer stresin zarar verici etkisi daha çok çeşitli sırt, bel, baş, boyun ağrıları şeklinde ise bu teknik kullanılabilir. Sinirlendiğinizi engellediğinizi düşünün, bir haksızlığa uğradınız, kuyrukta bekliyorsunuz sinirlendiniz. Böyle durumda ne halde olduğunuzu düşünün: kaşlarınız çatılmış karnınız ve kalçalarınız kasılmış, dişleriniz kitlenmiş, el ve ayaklarınız soğuk ve nemli. Bunun arkasında baş ağrısı gelebilir ve günün kalan kısmı zehir olabilir. Böyle durumlarda teknik kullanmak isterseniz nefes alma egzersizleri yetmeyebilir. Progresif gevşeme tekniği eğitime sahipseniz işiniz kolaydır. Böyle bir stres durumunu en az bir zararla atlatabilirsiniz.¹²⁸ Bu teknikte ayrı, ayrı kas grupları hedef alınır, gevşeme komutları vererek o kasların gevşemesi sağlanır. Kas gruplarında gerginliğin ileri derecede azaldığı EMG yardımı ile tespit edilmiştir.

2.2.1.1.7. Otojenik Gevşeme

Schulz ve Luthe adlarındaki iki Alman hekimin geliştirdikleri bir tekniktir. Ağrı kontrol kliniklerinde kullanılmaktadır. Bedenin mutlak rahatlık ve sakin durumdaki özellikleri tarif eden standart cümlelerden oluşan bir egzersiz programıdır. Otojenik gevşeme bedenin mutlak sükunet ve rahatlık durumundaki bedensel özelliklerini tekrarlayan altı standart cümlenin tekrar edilmesiyle yapılır.

2.2.1.1.8. Derinlemesine Gevşeme ve Dinlenme Teknikleri

Derin gevşeme, organizmanın özel sinirsel bir durumu olup, vücudun bedensel ve fiziki olarak rahatlaması için pasif bir tutum içerisine sokulması olayıdır.

¹²⁸ http://www.boyutpedia.com/default/progresif_kas_gevsemesi.html, 11.10.2009

Derin gevşeme tekniği, büyük ölçüde bedeni kontrol altına alma hususundaki çabalardan meydana gelmektedir. Bu teknik kişinin vücut işlevlerini isteyerek terk etmesi esasına dayanır. Zihni, bir mesaj veya imge üzerinde yoğunlaştırmak söz konusu olabileceği gibi, serbest çağrışımlar içinde bulunmak veya zihinsel sessizlik içinde olmak şeklinde de uygulanabilir.

Psikologlar gevşeme tekniklerinin, kalp atışı, solunum, kan kimyası, deri ısısı ve kan basıncı gibi ana vücut ölçümlerinde önemli değişimler yarattığını saptamışlardır.¹²⁹ Tam gevşeme tekniği stres tedavilerinde yeni ve etkin bir tedavi yolu olarak kullanılabilir. Tüm gevşeme tekniğinde temel yaklaşım, stres sonucu gerginleşmiş kas gruplarını bilinçli bir şekilde gevşeterek, kaslardan merkezi sinir sisteminin elektrik aktivitesini normal sınırlar içerisine çekebilmektir.¹³⁰

Bedensel gevşemede amaç, kaslara, gerginliğe, kalp vuruşlarındaki artmaya, solunum zorluğuna ilişkin negatif duyguları denetim altına almaya yöneliktir. Gevşeme tekniklerini üç temel grup içinde ele alabiliriz.¹³¹ İlki Jacobs' un geliştirdiği tekniktir. Bu teknik insanın duyu organlarının ve istencinin bedeni üstüne odaklaştırmasına dayanır. Böylece insan bedenindeki kasların durumundan haberdar olur. Gergin ve gevşek kaslarını tanır. Gergin kaslarını gevşetmek için, bilinçli ve istemli olarak çaba harcamayı öğrenir. İkincisi, Schultz'un geliştirdiği tekniktir. Bu teknikte, kendi kendine gevşeme tekniğinin bir ruhsal tedavi yöntemi olduğunu ileri sürmüş, kasların gevşemesini, bedenin rahatlamasını ve damarların genişlemesini sağlamak için ruhsal çözülme durumunun gerekli olduğunu, bunun da hipnozla gerçekleştirebileceğini vurgulamış, bir anlamda herkesin kendi kendine hipnoz yapabileceğini belirtmiştir. Üçüncüsü Azurigurra'nın ve çalışma arkadaşlarının geliştirdiği, ruhsal çözümlemeye dayanan gevşeme tekniğidir. Bu tekniğin temeli ruhsal çözümleme öğretisinde kullanılan aktarımdır. Aktarım yoluyla, duyguların boşaltılması, kasların gevşemesi sağlanır. Böylece kaygı düzeyi düşerken bedensel huzur ve rahatlık başlar. Gevşeme tekniğinin başlangıcında, aktarı sağlamak için hekim-hasta arasında duygu düşünce alışverişini oluşturur. Bir diğer gevşeme

¹²⁹ Albrecht Karl, "Stresle Mücadele Başa Çıkma Mekanizması Olarak Etkili İletişim", (Çev. Nesrin H.Şahin), **Türk Psikologlar Derneği Yayını**, Ankara, 1994, s. 260

¹³⁰ Erkan Necmettin, "Stresten Korunmak İçin Tam Gevşeme", **Ekonomik Vizyon Dergisi**, Sayı 3, İstanbul, 1993, s. 53

¹³¹ Türegül Mustafa, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Saray Kitabevi, Kütahya, 1998, s. 355

yöntemi de düzenli nefes alıp vermedir. Eğer nefes alıp vermelerin yavaş ve düzenli olması sağlanabilirse beden gevşer ve ruhsal durum bundan etkilenir ve stres kontrol altına alınabilir. Bu teknik ihtiyaç duyulan her an uygulanabilecek hızlı, yararlı ve basit bir rahatlama tekniğidir. Bu tekniği uygulamak için gözlerin açık ya da kapalı olması önemli değildir. Bu nedenle yalnız olmadığınızda bile tekniği kullanabilirsiniz.

Stresi azaltmak için Japonların başarıyla uyguladıkları bir yöntem vardır. Bu yöntem bir dinlenme arası faaliyetidir. Bu faaliyet, “saldırgan beden hareketleri odası denen” ve “düşmanlık odası” olarak da adlandırılan bir odada, kişilerin yumruk atabilecekleri kum torbaları ve mankenler bulunmaktadır. Dinlenme aralarında işçiler hatta yöneticiler bu odaya girip, birkaç hırs dolu yumruk sallayarak birikmiş saldırgan ve düşmanca duygulardan kendilerini kurtarabilmektedirler. Bu ilk bakışta belki biraz tuhaf bir faaliyet olarak görülebilir. Ancak psikologlar bu basit enerji harcama yolunun, zihinsel sağlığa yardımcı olma yönünden değerli olduğunu belirtmektedirler.¹³²

2.2.1.2. Davranışçı Teknikler

2.2.1.2.1. Meditasyon

İnsanın vücudunu ve zihnini rahatlatması da stresi azaltan faktörler arasında yer almaktadır. Bu da meditasyon yöntemi ile olmaktadır. Meditasyon, derin gevşeklik durumu yaratabilecek birçok tekniği içine alan bir terimdir. Her ne kadar Doğu felsefelerine temellenmiş bazı dinsel pratiklerle birleştiriliyorsa da, meditasyon teknikleri, özünde ne mistik tekniklerdir ne de transa geçmeyi gerektirirler. Bazı meditasyon tekniklerinde bir sözcük üzerinde odaklaşılır. Diğerlerinde de bazen bir renk, bazen kendi soluk alıp verişiniz, bazen de soyut bir kavram ya da bir nesne üzerinde odaklaşma önerilir. Bütün bu tekniklerin amacı, zihni, onu oyalayan çeşitli düşüncelerden sıyrılıp sakinleştirmektir. Meditasyon başlamanın bir yolu gözleri kapatıp sessizce oturmaktır. Baştan ayak parmaklarına kadar bütün kaslar gevşetilir ve soluk alıp verişine dikkat edilir. Seçilen bir sözcük içinden tekrar edilir.¹³³

¹³² Gümüş Mustafa, **Yönetimde Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s. 323

¹³³ Freuderberger ve Herbert J., **Gevşeme Teknikleri ve Yararları**, (Çev. Yeşim Taş), Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1994, s. 104

2.2.1.2.2. Masaj

Masaj stres tepkisinin yavaşlatılması ve önlenmesinde birçok açılardan yarar sağlar. Jane Madders'e göre masaj, kasların gevşemesine yardım eder. Fiziksel uyaranlar kan akımı ve kaslar durumunu düzenler. Masaj yoluyla kas gerilimi azaldığında çeşitli ağrılar da azalır. Masaj sırasında bütün vücuda kaygıyı azaltan, düşünmekten çok hissetmeye olanak veren tatlı bir rahatlama duygusu yayılır. Böylece bilinçli yapılan bir masaj, bireyi stresin kargaşasından uzaklaştırarak, sağlıklı bir dinlenme olanağı sağlar.¹³⁴

2.2.1.2.3. Zaman Yönetimi

Zaman yönetiminin amacı, zamanı gereksinim ve istekleri karşılayacak biçimde kontrol altında tutabilmektir. Ran Lundy' e göre başarılı zaman yönetimi için dört anahtar vardır. Bunların ilki amaç saptamaktır. İkinci olarak amaca ulaşmak için planlama yapmak gerekir. Üçüncü sırada, planı uygulamaya hemen başlamak ve bitiş zamanını saptamak gelir. Dördüncü olarak, amaca ulaşana kadar çalışmaya devam etmek gerekliliği üzerinde durulur.

Özellikle zaman baskısı nedeniyle yaşanan stresle başa çıkmak için zamanın iyi planlanması ve kullanılması gerekmektedir. Stresle başa çıkmada önemli bir konu da, stres içindeki bireylerin iş dışındaki boş zamanlarını geçirme biçimi ve bu zamanlarda gösterdikleri etkinliklerdir. Boş zamanı değerlendirme, bireyin öz benliğine uygun ve yapmaktan zevk aldığı toplumsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılarak, kişinin günlük yaşamın sıkıcılığından kurtulması ve insanlarla etkileşerek toplumsal bir kişilik kazanması olarak açıklanmaktadır.¹³⁵

Bu açıdan iş dışındaki zamanların özellikle stres durumlarında nasıl değerlendirildiği bu boyutta önem kazanmaktadır. Sinema, tiyatro, opera, bale, konserler, sergiler ve spor karşılaşmaları gibi sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılmak bireyin acıma, heyecan, korku, dehşet, sevgi, yarışma gibi duygulara olan açlığının giderilmesini sağlayarak içini yatıştırır, "katharsis"i sağlar. Katharsis

¹³⁴ Schafer Valter, **Stress Management for Wellness**, McGraw Hill Publishing, New York, 1987, s. 23

¹³⁵ Kılbaş Şükran, "Boş Zamanı Değerlendirme Yoluyla Toplumsallaşma", **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, Ankara, 1991, Sayı 128, s. 32

Aristo'nun sanat kavramını anlatan ilk eser olan Poetika'da tanımını yaptığı, seyircinin izlerken oyundaki korku ve acıma öğelerini sanki kendi başına geliyormuş gibi düşünmesini sağlayarak bu duyguların tatmin edilmesi olgusu olarak karşımıza çıkar. Bu sebeple çeşitli etkinlikleri izlemek, izleyicide bazı duyguları uyandırmak ve harcatmak yolu ile bireyleri daha rahat ve psikolojik yönden sağlıklı kılar.

Bahçecilik, ağaç işleri, sporun her türü, balık tutmak, avcılık, ev hayvanları beslemek, televizyon izlemek, kitap okumak, müzik dinlemek, sinema veya tiyatroya gitmek, koleksiyon yapmak gibi hobiler stresin azaltılması ve önlenmesinde önemli bir rol oynar. Bu tür hobiler ve boş zaman etkinlikleri bireylere, boş zamanda değişik bir işle uğraşmak, zevk almayı ve gevşemeyi yaşamak, başarmak ve kendini anlatmak gibi çok önemli yararlar sağlar.

Zaman dikkatle kullanıldığında daha çok şey başılır. Günlük etkinliklerimiz içinden gerekli olmayanları ayırarak, öncelik tanıdıklarımıza odaklaşabilirsek, yapılamayan şeyler için duyduğumuz kaygıyı azaltmış oluruz. Etkili bir zaman planlaması için düzenli olmak, yazılı planlar yapmak, işleri uygun kişilere paylaşmak ve zaman cetveli kullanmak yararlı olabilir.¹³⁶ Zaman yönetimine özellikle yönetici açısından bakıldığında yönetici, etkili bir zaman kullanımı için; çalıştığı yeri ya da bürosunu, kendi evi gibi düzenlemelidir. İş yerinde çalışma ortamı ve büro düzenlemesi, kullanışlı bir çalışma odası, masaların kullanışlı hale getirilmesi, iyi bir dosyalama sistemi, masa ya da cep günlüğü kullanılması yöneticinin zaman kayıplarını önemli ölçüde önleyecektir.¹³⁷

2.2.1.2.4. Davranışın Değiştirilmesi

Stresle başa çıkmak için uygulanan yöntemlerden bir diğeri de davranış değiştirmedir. Davranış değiştirme, özellikle stresin daha çok etkisinde kalan A tipi bireylere uygulanabilmektedir. Bu tür kişilik yapılarında, yüksek düzeyde hareketlilik, aşırı hırs, zamanla yarışma ve insan ilişkilerinde ortaya çıkabilecek iletişim bozuklukları dikkati çekmektedir. Davranış değiştirme ile stresli durumlardaki olumsuzluklar daha olumlu tepkilere dönüştürülebilmekte ve bu

¹³⁶ Roskies Ethel, **Zamanı İyi Kullanarak Stresi Azaltma**, a.g.e., s. 111

¹³⁷ Özgen Hüseyin, "İşletmelerde Zaman Yönetimi", **Standart Dergisi**, Sayı 42, Ankara, 1995, s. 58

yöntemle A tipi özellikler taşıyan birey, dinlenmiş ve sağlıklı yanıtlar verebilen bir kişiliğe sahip olabilmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda, davranış değiştirme uygulamalarından sonra A tipi bireylerin kan basınç düzeylerinde de önemli bir düşüş olduğu görülmektedir.

2.2.1.2.5. Öfkeyi Kontrol Altına Alma

Birey haz alma dünyasını engelleyen herhangi bir durum, olay veya kişi ile karşılaştığında öfke duygusu oluşur. İstediklerini alamama, haksız davranışlara maruz kaldığını düşünme, arkadaş kaybı, kaçırılmış fırsatlar, kavgalar, engellenme, anlaşılmama, saygısızlık vb. durumlar öfkelenmemize neden olur. Her bireyin öfkelendiği durumlar farklıdır. Ayrıca bir birey aynı konuya bazen öfkelenirken bazen öfkelenmeyebilir. Öfke insan hayatında strese neden olur. Ama öfkeyi kontrol altına alabilirsek stresle mücadele edebiliriz. Öfkeden kurtulmamızı sağlayacak yöntemler bizim stresten uzak durmamıza yardımcı olmaktadır. Bunlar duygularımızı paylaşma, olumlu düşünme, etkili iletişim kurma ya da zamanımızı doğru kullanma, spor yapmaktır.

2.2.1.2.6. Yoga

Yoga, zihinsel ve fiziksel yaklaşımların özel bir üslupla kaynaştığı bir teknik olarak, gerilimi azaltma yöntemlerinin en başarılı sayılanlarından biridir. Yoganın sözcük karşılığı kaynaşma ve birleşmedir. Amacı, zihnin ve vücudun birleşmesiyle iç huzurun sağlanmasıdır. Hem erkeklerin hem de kadınların zihinlerini ve vücutlarını kontrol edebilmelerini sağlar. Yoga uygulayıcıları, yoganın sadece ruh sağlığını ve gerilimden uzaklaşmayı sağlamakla kalmadığını, ayrıca kişiyi daha sağlıklı, daha dinç, daha uyanık ve berrak zihinli yaptığını öne sürmektedir. Yoga, muhtelif vücut durumları ile nefes alma egzersizlerini içerir.¹³⁸

2.2.1.2.7. Etkili İletişim

Stresli durumlar genellikle insanlar arası ilişki sorunlarından kaynaklandığına göre, sorunlarımızı bu kişilerle tartışabilmek, çözüm için bir anahtardır. Ancak, bu

¹³⁸ Yates, a.g.e., s. 157

tartışmayı yaparken siz ya da karşınızdaki kişiler yoğun bir kaygı duygusu yaşıyorsa, iletişim çok zor olabilir. Üstelik yaşamakta olduğunuz stresi daha da arttırabilir. Kişilerarası ilişki sorunlarını daha az stresli ve daha az duygusal tutabilmek için çeşitli yollar vardır. Örneğin stresle olacağını tahmin ettiğimiz bir duruma girmek üzereyken kendimizi hazırlayarak, yaşadığımız korku, kaygı ve tedirginlik duyguları üzerinde yoğunlaşmak yerine, dikkatimizi arzu ettiğimiz sonuç üzerinde yoğunlaştırabiliriz. Sonuç olarak herhangi bir etkileşimden neler elde etmek istediğimizi önceden düşünürsek, etkileşim başladığında daha sakin olur, istediğimiz sonuçlara daha kolay ulaşabiliriz. Ayrıca, kullanabileceğimiz bazı iletişim becerileri de tartışma sırasında karşınızdaki insanda daha olumlu bir izlenim oluşturmaya ve yapıcı olmamıza yardımcı olarak gerginlikleri de azaltır.¹³⁹

2.2.1.3. Zihinsel Teknikler

2.2.1.3.1. Dini Hayat

Dini inançların temel kaynağı insanların kendilerinden daha üstün bir güce inanmalarıdır. Dinin en önemli fonksiyonu insanları sıkıntılı ve stresli durumlardan huzurlu durumlara sokmasıdır. Yine insanları belirli amaçlara ve hedeflere yönlendirerek hayata daha sıkı bağlanmalarını sağlamaktır.

Dini inanç ve uygulamaların stres yönetimi bakımından iki tür yararı vardır. Birincisi dini inancın yaşama tarzı bakımından çeşitli gerilim etkenlerinden daha az etkilenmeye ortam hazırlamasıdır. Buna göre başta İslamiyet olmak üzere bütün dinler mensubu olan kimselere zorluklar ve güçlükler karşısında dayanma, tahammül gösterme duygusu aşlamayı hedeflemektedir. Özellikle büyük dinler bazı insanlar için önemli bir endişe ve gerilim kaynağı olan hususları bir korku unsuru olmaktan çıkarmışlardır.

İkinci yarar ise insanların çeşitli sebeplerden dolayı maruz kaldıkları gerilimin zararlı sonuçlarını hafifletecek yollara ve mekanizmalara sahip olmalarıdır. Bu durumda intihar, aşırı hayal kırıklıkları ve stres durumları karşısında sıkça gözlenen bir olaydır. Bu konuda yapılan araştırmalara bakılırsa belirgin şekilde dini

¹³⁹ Albrecht, a.g.e., s. 118

inançlara sahip olanlar nispeten dini inançları zayıf olanlardan çok daha az intihara kalkışmaktadırlar. Ayrıca dini inançlar gerilimin şiddet ve baskısını azaltacak birtakım mekanizmalara da sahiptirler. Örneğin İslamiyet'teki inanca göre dua etme ve diğer ibadetlerde özellikle namaz kılma sırasında kişilerin mümkün olduğu ölçüde günlük hayattan ve dünya işlerinden uzaklaşması gerekmektedir. Bu da büyük ölçüde gerilimin zararlı etkilerini azaltır.

2.2.1.3.2. Kendi Kendine Olumlu Diyalog

Diyelim ki, işinizde yaptığınız görevle ilgili önemli bir bilgiyi atladığınızı fark ettiniz. Kendi kendinize şöyle söylenebilirsiniz : “ Berbat bir şey oldu. Böyle devam edersem asla başaramam.” Ya da şunları diyebilirsiniz: “Düşüncesizliğim yüzünden yaptığım bir hata idi. Ama yaptığım en kötü hata sayılmaz. Amirimle konuşup eksik kalan kısmı eklemeyi önerebilirim. Hatamı ve eksikimi fark ederek düzeltmeye uğraştığımı görürse memnun bile olabilir.”

Yukarıdaki ilk grup düşünce tarzı, olumsuz ve kişinin kendisine zarar veren türdendir. İkinci gruptaki düşünceler ise daha olumlu ve sorunu çözmeye yöneliktir. Bunların ikisi de “kendi kendine konuşma“ örnekleridir.

Stres yaratan bir problemle karşı karşıya olduğumuzda, problemin çözümüne geçmeden önce, kendimizi cesaretlendirelim; "Dünya'nın sonu değil ya!" "Her inişin bir çıkışı vardır." gibi cümleler buna yardımcı olabilir. Olaylar karşısında gösterilen olumsuz tutumlar ya da daha açıkçası kişinin kendi kendine söylediği olumsuz sözler, o olaylar sırasında hissedilen gerginliği arttırmaktadır.

Kişinin kendi kendine yaptığı olumsuz içerikli konuşmalar, zaman geçtikçe otomatikleşir ve olumlu bir içerik ile kolayca yer değiştiremez. Stres düzeyini düşürmek istiyorsanız, bu olumsuz düşüncelerin farkına varmanız çok önemlidir. Kendinizi hangi durumlarda ve ne kadar eleştirirsiniz? Kendinize sık, sık kızarmısınız?

Stresle dolu olmasını beklediğiniz bir duruma girmeden önce kendinizi buna hazırlayın. Geçmişte benzer bir olayı başarıyla çözümlediniz mi? Bunu hatırlamaya

çalışın. Daha sonra tıpkı atletlerin yarışmadan önce yaptıkları gibi, kendi kendinizi coşturun. Örneğin;

“ Biliyorum... Bu işi becerebileceğim. Geçmişte de benzer durumlarla başa çıkmıştım.” “ Aslında zor bir iş değil, ben bu konuda uzmanım.”

Stresli durum sırasında da şu tür başa çıkma cümleleri uygun olabilir. Örneğin ;

“Çok rahatsızım ama bu dünyanın sonu değil. Bunu da atlatırım.” “Elimden geldiğince sakin olmaya çalışmalıyım.”

Diyelim ki probleminizi başarıyla çözdünüz. Muhakkak kendinizi ödüllendirin. Bu aşamada kendinize söyleyeceğiniz olumlu sözler daha sonra karşılaşılan problemlerde kendinize daha güvenli olmanızı sağlayacaktır. “İşte yaptım ve oldu!” “Aferin bana!” Kendi kendinizle yaptığınız bu olumlu diyalog, stresi yaşantınızdan alıp götürmeyecektir, ama olumlu başa çıkabilmeniz için listenize ekleyebileceğiniz önemli bir araç olacaktır.

2.2.1.3.3. Hipnoz

Holland ve Tarlow adlı psikologlar, oto hipnoz tekniğinin stres ve gerilimi azaltmada, etkin bir biçimde kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Hipnoz, başka birisinin davranış ve algılamamızı etkilemesini ifade eder. Hollland ve Tarlow, bir insanın kendi kendini hipnotizma edebileceğini ve böylece, istenmeyen duygu ve düşüncelerini atıp, daha çok istenilen bir düşünüş ve duyuş biçimine girerek kaygı ve gerginliğe atabileceğini ileri sürmüşlerdir.¹⁴⁰

2.2.2. Örgütsel Yöntemler

Örgütsel yaşamda stres kaçınılmazdır. Stres örgütlerde yöneticiler tarafından endüstriyel değişimin bir parçası ve başarının bir faturası olarak değerlendirilmektedir ve örgüte olan maliyeti çok yüksektir. Örgütsel stres yönetimi, bireysel ve örgütsel stresi önleyerek bireylerde örgüt sağlığını koruyabilecek belirli

¹⁴⁰ Cüceloğlu, a.g.e., s.293

metotları olan bir örgüt felsefesidir. Örgüt düzeyinde alınabilecek stresi önleme yöntemleri şunlardır.

2.2.2.1. Katılımlı Yönetim

Katılımlı yönetim bir işletmede çalışan işgörenlerin doğrudan doğruya ya da temsilciler aracılığı ile özellikle kendilerini ilgilendiren konularda kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır. Bu sistemin uygulanmasında güdülen amaç, bir yandan işletmelerin etkinlik ve verimlilik düzeyini yükseltmek, öte yandan çalışanları sosyopsikolojik doyuma yöneltmektir. Katılmalı yönetimle çalışanlar bazı stratejik kararlarda kendilerine danışılmasının verdiği özgürlüğü yaşayacaklardır. Katılımlı yönetim, işleriyle ilgili tüm kararları çalışanların kendilerinin vermesi demek değildir. Bunun için katılım değişik şekillerde uygulanabilir.

Çalışanların bazıları tecrübesizdir veya bağımlı bir kişiliğe sahiptir. Böyle bir durumda onlara yetki vermek onlara daha çok strese sokabilir. Bu nedenle katılımın derecesi bireylerin ihtiyaç ve yeteneklerine göre düzenlenmelidir. Bunun anlamı çalışanların yeteneklerini kullanabilecekleri maksimum bir özgürlük vermektir.

Katılımlı yönetim “bırakınız yapsınlar” tipi bir yönetimi biçimi olarak kabul edilmemelidir. Çünkü bu tür bir yönetim biçimi iş çevresinde disiplin eksikliğine yol açabilir. Katılımlı yönetimin temel amacı çalışanlara sorumluluk ve otorite vererek, onlara işin bir parçası olduklarını hissettirmektir.

Bu yönetim biçimini destekleyen bir yönetici aynı zamanda çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilecek yeterli özgürlüğü verebilen bir kişi olmalıdır. Katılımlı yönetimi stresi önleyici bir etkisinin olması yanında iş performansını da arttırdığı bir gerçektir. Böylece toplantılarda çalışanların talepleri belirlenecek ve kontrol gerçekleştirilecektir. Değişikliklere olan direnç azalacak ve daha kolay benimsenebilecektir. Sonuç olarak da iş taleplerine göre tolerans artarak iş stresi azalacaktır.¹⁴¹

¹⁴¹ Özkalp Enver ve Kirel Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, AÜ Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2003, s. 163

Çalışanların iş yerinde yapılacak değişiklikler ve önerilerinin uygulamaya konulması konusunda haklarının olması performans değerlendirilmesi ve ölçülmesinde anahtar performans alanlarından biridir.¹⁴²

2.2.2.2. Amaçları Belirleme

Amaçları belirleme faaliyetleri, örgüt taleplerini ve onların bireyler üzerindeki etkilerini olumlu hale getirmeyi amaçlayan stresi önleyici bir çalışmadır. Bu programlar stres üzerinde iki kat daha fazla bir etkiye sahiptir. Her şeyden önce amaç belirleme faaliyetleri performansı arttırmaktadır. Örgüte belirli bir sosyal destek sağlanması, yaptıkları iş hakkında bilgilendirilmeleri bireylerin işle ilgili çatışmalarını azaltmaktadır.

İşyerinde stresi azaltmada kullanılan amaç belirleme faaliyetleri iki aşamada uygulanır. Birincisi amaçların belirlenmesidir. Örgüt talepleri olarak belirli yöneticiler için amaçların belirlenmesi de stres yaratabilecektir. Öncelikle belirlenecek amaçlar açık ve tutarlı olmalıdır. İşletme politikalarındaki açıklık ve doğru yönetim stresi minimum düzeyde tutabilecektir. İkinci aşama performansı inceleme ve geri bildirimden yararlanmadır. Amaç belirleme faaliyetlerinde çalışanlara gerekli bilgi ve sosyal destek verilmektedir. Bu destek de stresi önlemede etkilidir.¹⁴³

2.2.2.3. Çalışma Şartlarının İyileştirilmesi

Çalışan kimselerin fizyolojik ve psikolojik dengelerini bozan çeşitli stres faktörlerinden önemli bir kısmı, iş hayatındaki ilişkilerden ve işyerindeki çevre şartlarından kaynaklanmaktadır. Stres yönetimi bakımından, örgütler ve işletme yöneticileri tarafından alınacak bazı tedbirler, işgörenlerin şikâyetlerinin nispeten azalmasına ortam hazırlayabilir. Bu konuda yöneticilerin temel yaklaşımı, öncelikle işgörenlerin en fazla şikâyetçi oldukları ve tatminsizlik duydukları hususları tespit etmek olmalıdır. işgörenler tarafından belirtilen şikâyet ve hoşnutsuzluklar, şiddet ve

¹⁴² Akal Zuhal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi - Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayını, Ankara, 1996, s. 70

¹⁴³ Himmetoğlu ve Kırel, a.g.e.,s. 82

önem derecesine göre sıralanarak, bunlar içerisinde çözümümlenmesi mümkün olanlar belirli bir çözüme kavuşturulmalıdır. Bu bakımdan, şikâyetlere önem verilmesi, bunların ortaya çıkarılarak belirli bir sonuca ulaştırılması işyerindeki gerginliklerin azalmasına yol açacaktır.¹⁴⁴ Toyota ve diğer Japon fabrikalarında yapılan incelemelerde ergonomik açıdan yapılan yeni düzenlemelerin yanında, gürültü miktarının azaltılması ve yeterli aydınlatma yapılması, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratmış ve iş performanslarında artış gözlemlenmiştir.¹⁴⁵

2.2.2.4. Rol Analizi ve Sınıflandırılması

Örgütte çeşitli iç ve dış gelişmeler paralelinde görevlerin yeniden düzenlenmesi, işgören ile iş arasındaki uyumunu artırıcı, belirsizleri giderici bir tekniktir. Bu bakımdan, personelin örgütteki rolünün yeniden tanımlanması, aşırı iş yükü ve rol çatışmalarını önler, çalışanlara daha fazla sorumluluk, daha çok katılım ve daha fazla serbest hareket kabiliyeti kazandırır. Böylece ortaya çıkabilecek olumsuz stres önlenmiş olacaktır.¹⁴⁶

2.2.2.5. Örgütsel Bir İklim Oluşturmak

Örgüt ve işletme yöneticilerinin, işyerinde karşılıklı sevgi saygıya dayalı bir beşeri ilişkiler düzeni kurmaları halinde, çalışma hayatının ve işlerinin cazibesi daha da artacaktır. işgörenlerin kendi aralarında samimi arkadaşlık oluşturmaları ve yöneticileriyle iyi işleyen ast-üst ilişkilerine sahip olmaları, gerilim ve sıkıntı duygularını azaltan önemli etkenlerdir.

Yöneticilerin, örgüt içindeki çatışmaları görmezlikten gelme yerine, çatışmaya taraf olan kişiler veya gruplar arasında, adil bir çözüm yolu getirmesi, hem işgörenler hem de diğerleri üzerinde olumlu bir hava oluşturacaktır.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Bingöl, a.g.e., s. 78

¹⁴⁵ Şen Sebahattin, “Yeni Yönetim Teknikleri ve İnsan”, **Çalışma Ortamı Dergisi**, Sayı:50, Ankara, 2000, s. 19

¹⁴⁶ Öztürk, a.g.e., s. 124

¹⁴⁷ Eroğlu Erhan, “İnsan Kaynakları Anlayışı Açısından Yönetici ve Personelin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi”, **Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Sayı: 3, Antalya, 2006, s. 24

2.2.2.6. Çatışmaları Azaltmak ve Önlemek

Örgütte dikey ve yatay çatışmalar önemli bir stres nedenidir. Birimler ve çalışanlar arasında meydana gelen çatışmaları önlemek ve stresi gidermek için, örgütte ahenk ve işbirliğini sağlamak, insan ilişkilerini ve sosyal ilişkileri geliştirmek ve özellikle sosyal işlere önem vermek gereklidir. Ayrıca, yönetimde stresi azaltmak ya da önlemek için, çatışma yönetimi tekniklerini de başarıyla uygulamak gereklidir.

2.2.2.7. Ekip Çalışması

Stresi azaltma ve kabul edilebilir bir düzeye indirmede ekip çalışmasının önemi vardır. Ekiplerde çalışan bireyler işlerini daha az stresli bulabilmektedirler. Ekip içerisindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstelenenler bile, başarının genel sorumluluğu bir bireyin omuzlarından birçok kişinin omuzlarına geçmektedir. Paylaşılan sorumluluk da, tek başına çalışan işçinin çok yüksek hedefler ve güçlüklerle karşılaştığı zaman yaşadığı panik ya da çaresizliği azaltabilmektedir.¹⁴⁸

2.2.2.8. Sosyal Destek

Sosyal destek, araçsal, bilgisel veya duygusal etkileri olan kişilerarası bir etkileşim durumudur. Stres yönetiminin önemli halkalarından birini, sosyal destek kavramı oluşturur. Sosyal destek yaklaşımı, bir taraftan katımlı yönetimi kolaylaştırırken, diğer taraftan kişiler arası yakınlık ve psikolojik destek sağlar. Böylece sosyal destek, hem bireyler arasındaki ilişkileri, hem de bireyle örgüt arasındaki ilişkileri geliştirir.

Maddi, iletişimsel, duygusal gibi sıralanabilecek, birçok destek alanı vardır. Stres yönetimi açısından bunlardan en önemlisi, duygusal destektir. Duygusal destek insanlar arasında bir güven oluşturur. Örgütlerde bireyleri etkileyen etkenlerin başında, bireyin arzu ve istekleriyle ilgili faktörler gelir. Bunlar tatmin edildikleri ölçüde, bireyler stresten uzak, verimli ve etkin bir çalışma gösterebileceklerdir.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Çelik Adnan ve Şimşek Şerif, **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar**, Eğitim Kitapevi, İstanbul, 2008, s. 64

¹⁴⁹ Tutar, a.g.e., s. 290

2.2.2.9. Duygusal İklim Kontrolü

Modern örgütsel yaşamın stres faktörlerinden biri de değişimdir. Örgütler çalışanların bu değişime uyumlarını kolaylaştırmak için yeterli desteği vermek zorundadırlar. Bu destek örgüt yapısında ve yaptıkları işlerde değişiklikleri benimsemesine ve iş değişikliklerini kabul etmelerine yol açar. Bu durumda benimsenmeyen ve aniden meydana gelen değişikliklerin strese yol açmasını önleyecektir.

Bu tür bir stres önleme örgütte yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşime bağlıdır. Duygusal açıdan aralarında bir iletişim kurulması yapılacak değişikliklerin çalışanlara doğru ve açık bir şekilde yansıtılması örgütlerde önemlidir. Çalışanların değişikliklere katılmaları, fikirlerinin dikkate alınmasını sağlamalıdır. Böylece stres önlenemediği gibi, değişikliği benimseme ve başarıya ulaşma da kolaylaşacaktır.¹⁵⁰

2.2.2.10. Meslek Danışmanlığı

Kendilerini gerçekte uygun olmadıkları ya da hiçbir gelecek görmedikleri işlerde bulan işgörenlere yardımcı olan bir birimdir. Meslek danışmanlığı bu tür kişilerin ilgi ve yeteneklerini değerlendirerek, onları uygun yeni fırsatlara yöneltir. Bazı durumlarda örgütün diğer bölümlerine geçiş yapılması konusunda gerekli eğitim programlarını düzenler.¹⁵¹

2.2.2.11. Stres Danışmanlığı

Kişilerin kendi başına çözümleyemedikleri stresli olayları profesyonel danışmanlar yardımıyla çözümlemeleridir. Bu amaçla işletmelerde psikolog ve özel rehber istihdam edilmesi gerekir. İş ortamı ve işin yapılması araçlarından kaynaklanan stresin etkilerini azaltmada önemli unsur, stresi oluşturan ortama hakim olmaktır. Özel rehber işyeri ortamında sıkıntılı bir ortamda bulunduğunda

¹⁵⁰ Özkalp ve diğerleri, a.g.e, s. 232

¹⁵¹ Can G., Altındaş E., Çam S., Üre Ö., **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 76

değişiklikler yaparak bireyleri de etkileyebilecek havayı değiştirmeye çalışmaktadır.¹⁵²

2.2.2.12. Stres Yönetimi Eğitimi

Stres yönetimi eğitimi, bireylere stresle başa çıkma yollarını öğretme eğitimidir. Bu eğitimde, çalışanlardan bir gruba onların yaptıkları işin içeriğine bağlı olarak yaygın ve kapsamlı bir eğitim programı verilir. Bu programda öncelikle bireylere stresin sonuç ve nedenleri hakkında eğitim verilir. Ayrıca bireylere stresin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarını nasıl azaltacakları öğretilir. Bunlar daha çok rahatlama ve biyolojik geri beslemedir.

Stres yönetim eğitimi ve çalışanlara verilen rehberlik hizmetleri örgütsel strese çözümün açık örnekleridir. Bu tür yöntemler çalışanların örgütsel stresin sonuçlarından daha az etkilenmelerine ve bireylerin stresle daha kolay başa çıkmalarına yardımcı olur.¹⁵³

2.2.2.13. Stresi Denetleme

Organizasyonel yanları ele alabilmek için bazı araştırmacılar, stres denetlemenin kullanımını tavsiye etmektedirler. Bu denetlemeler, yüksek riskli çalışan grubunu ve uygunsuz yönetim stili gibi problem yaratan organizasyonel özellikleri açığa kavuşturmayı amaçlar. Stres denetlemeleri, sorumluluğu, işyeri stresini azaltmak ya da yok edebilmek için düşünmeye teşvik edilmiş işverenlere kaydırır. Stres denetleyen bir organizasyon, bir kuruma en uygun stres yönetimi yaklaşımı ve aracılığını sağlayabilir.

Stres denetleyicilerinin stresi azaltmak için uyguladığı stratejiler şunları içerebilir:

- Görevi ve iş ortamını yeniden tasarlayın,
- Esnek iş programları gerçekleştirin,
- Katılımcı yönetimi destekleyin,

¹⁵² Akın Adnan, “Bireysel Gelişim Yönetimi”, **Standart Dergisi**, Sayı 7, Ankara, 2001, s. 66

¹⁵³ Himmetoğlu ve Kırel, a.g.e., s. 86 - 87

- Kariyer gelişimine çalışanı da dahil edin,
- İş rollerini analiz edin ve amaçları gerçekleştirin,
- Sosyal destek ve geri dönüşüm oluşturun,
- Birbirine bağlı takımlar yapılandırın,
- Adil çalışma programları oluşturun,
- Ödülleri paylaşın.

İşverenler, stres yönetimine yatırım hakkında doğru kararlar verebilmek için bu konulardan haberdar olmalıdırlar. Etkili bir stres yönetimi aracı örgüte, örneğin “bir ilacın kişide hastalığa karşı yarattığı olumlu etki” şeklinde tezahür edecektir. Stres yönetimi, işe gelmemeyi ve erken emekliliği ve erken ölümü minimize ederek ve şirket karlarının artmasını da sağlamak suretiyle çalışan verimliliğini arttırır. Bu sonuçları ölçmek için daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Bu sayede farklı araçların etkinliği düzenli bir şekilde ölçülebilir.¹⁵⁴

2.2.2.14. Stresli Personele Yardım Sağlama

Dünyadaki birçok örgüt stresin verimlilik ve sağlık üzerindeki olumsuz etkilerini bugün giderek daha da çok hissetmektedirler. Bunun sonucu olarak, örgütsel dayanışma hizmetleri geliştirilirken bireysel stres denetim teknikleri ve beden hareketleri de önerilmektedir. Kısaca özetlemek gerekirse, örgütsel stresin yönetici ve çalışanlar açısından azaltılması için aşağıdaki yöntemlere başvurulmalıdır.¹⁵⁵

- Örgütte çalışmak için yeterince çekici bir ortam sağlayarak doyumu yükseltmek,
- Rol çatışmalarını ve belirsizliğini önlemek için açık ve uyumlu rol beklentileri sağlamak,
- İş yükünde dengeyi sağlamak ve gerektiğinde işte uygun değişiklikleri yapmak,

¹⁵⁴ http://www.vizyoner.kolayweb.com/kisiselgelisim/stres_yonetimi.htm.3k, 21.11.2002

¹⁵⁵ Pehlivan, **Yönetimde Stres Kaynakları**, a.g.e., s. 77 - 78

- Örgütte değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurmak. Çünkü sürekli bir değişme çalışanları strese sokar,
- Çalışanları sürekli destekleyerek teşvik etmek, gereksinimlerini karşılamak ve gruba bağlılıklarını sağlamak,
- Bütün çalışanlara onların kararlarında etkili olacak fırsatlar sağlamak,
- Stres yönetimi hizmetlerini desteklemek,
- Gereksiz stres oluşturabilecek iş koşullarına ve örgütteki stres düzeyine karşı dikkatli olmak.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ: ANKARA 1. SANAYİ BÖLGESİ

UYGULAMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Ankara 1. Sanayi Bölgesi Tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalarda örgütsel stres kaynaklarının saptanması olarak belirlenmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kitlesini Ankara 1. Organize Sanayi Bölgesi'nde tekstil sanayinde faaliyet gösteren toplam yedi firmadan beşinde çalışmakta olan toplam 176 çalışan oluşturmakta olup zaman ve maliyet gibi sebeplerle örneklem üzerinde çalışılmıştır. Basit tesadüfî örnekleme yoluyla seçilen ve geçerliliği olan 100 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

3.1.3. Veri Toplama Yöntemi

Örgütsel stres konusuyla ilgili olarak Jale Balaban (1998) Toprak Kâğıt A.Ş. ve Eczacıbaşı Vitra A.Ş. 'de, Nazan Yiğit (2000), Şenay Kızılkaya (1999) ve Tülay Tokay (2000) örgütsel stresin örgüt performansına etkilerini, Yusuf Eren (1998) Kütahya Şeker Fabrikasında, Arzu Şengül (1999) İzmir çevresinde orta kademe yöneticiler üzerinde ve Ali Balcı (2000) üniversite öğretim elemanları stres kaynaklarını ve düzeylerini ortaya koyan araştırmalar yapmışlardır. Konuyla ilgili çalışma yapılırken daha önce yapılan bu çalışmalar ve araştırma yapılan örgütün özellikleri de dikkate alınarak anket soruları seçilmiştir.

Araştırmada verilerin toplanması için, anket yöntemi kullanılmıştır. Anket: demografik durumları ve örgütsel stres kaynaklarını kapsayan 44 ifadeden oluşmaktadır. Literatürdeki yapılmış araştırmalar incelenerek anket formu hazırlanmıştır. Anketteki ifadelerde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankete katılanların kişisel bilgileriyle ilgili altı örgütsel stres kaynağına ilişkin 38 ifade ile görüşleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler şunlardır:

- 1) Çalışanların cinsiyetleriyle örgütsel stres kaynakları ortalamaları arasında fark yoktur.
- 2) Çalışanların yaş durumlarıyla örgütsel stres kaynakları ortalamaları arasında fark yoktur.
- 3) Çalışanların çalışma süreleriyle örgütsel stres kaynakları ortalamaları arasında fark yoktur.
- 4) Çalışanların eğitim durumlarıyla örgütsel stres kaynakları ortalamaları arasında fark yoktur.
- 5) Çalışanların yönetimde söz sahibi olma durumlarıyla örgütsel stres kaynakları ortalamaları arasında fark yoktur.

3.1.5. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemleri

Verilerin analizinde SPSS 15 programından yararlanılarak, hipotez testleri, t-testi, tek yönlü varyans analizi (One - Way Anova) ve frekans dağılımı yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu tekniklerle değerlendirilen veriler tablolar aracılığıyla sunulmuştur.

3.2. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

3.2.1. Çalışanların Demografik Özellikleri

Aşağıda araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, çalışma süreleri, eğitim durumu ve yönetimde söz sahibi olmalarına gibi demografik özellikleriyle ilgili dağılımları tablolar aracılığıyla gösterilmektedir.

3.2.1.1. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Çalışanların cinsiyetleri konusunda elde edilen dağılım Tablo 3.1.'de sunulduğu şekildedir.

Tablo 3.1: Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	26	26,0
Erkek	74	74,0
Toplam	100	100,0

Tablo 3.1.'e göre araştırmaya katılan çalışanların %26'sı kadın ve %74'ü erkeklerden oluşmaktadır. Dağılımdan erkek çalışanların kadın çalışanlara göre önemli bir oranda fazla olduğu görülmektedir.

3.2.1.2. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Çalışanların yaş gruplarına göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre; çalışanların %29'u 31 ile 36 yaş arasında, %23'ü 25 ile 30 yaş arasında, %18'i 37 ile 42 yaş arasında, %16'sı 42'nin üzerinde ve %14'ü 25'ten küçük yaşa sahiptir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.2: Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
< 25	14	14,0
25 – 30	23	23,0
31 – 36	29	29,0
37 – 42	18	18,0
>42	16	16,0
Toplam	100	100,0

3.2.1.3. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Çalışanların iş yerinde çalışma sürelerine göre dağılımını incelendiğinde; katılımcıların %47'si 3 ile 10 yıldan bu yana şuan ki iş yerlerinde çalışmakta olduğu, %31'i 11 yıldan daha çok yıldır ve %22'si 3 yıldan az bir süredir çalışmakta oldukları görülmüştür. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.3: Çalışanların çalıştıkları işletmede çalışma süreleri

	Frekans	Yüzde
< 3	22	22,0
3 -10	47	47,0
≥11	31	31,0
Toplam	100	100,0

3.2.1.4. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre; çalışanların %38'i lise ve dengi mezunu iken, %25'i ilköğretim, %19'u üniversite, %11'i okur-yazar ve %7'si yüksek lisans veya doktora mezunudur. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.4: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Okur - Yazar	11	11,0
İlköğretim	25	25,0
Lise ve dengi	38	38,0
Üniversite	19	19,0
Yüksek Lisans / Doktora	7	7,0
Toplam	100	100,0

3.2.1.5. Çalışanların Yönetimde Söz Sahibi Olmalarına Göre Dağılımı

Çalışanların yönetimde söz sahibi olmalarına göre durumları incelenmiştir. Buna göre; katılımcıların %80'i yönetimde söz sahibinde olmayanlardan, %20'si yönetimde söz sahibi olanlardan oluşmaktadır. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.5: Çalışanların Yönetimde Söz Sahibi Olmalarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	20	20,0
Hayır	80	80,0
Toplam	100	100,0

3.2.2. Örgütsel Stres Kaynağına İlişkin Bulguların İncelenmesi

Çalışanların için örgütsel stres kaynağına ilişkin incelemeler bu bölümde yapılacaktır.

3.2.2.1. Örgütsel Stres Kaynağına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışanların örgütsel stres kaynağına ilişkin anket sorularına verdikleri cevaplar aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.6: Örgütsel Stres Kaynağına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler *

	Min.	Maks.	Ort.	Std. Sapma
Beklenen işleri kısa sürede yapma zorunluluğu	1	5	2,33	1,1286
Personel değerlendirmede adaletsizlikler olması	1	5	2,33	1,2231
Yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılamaması	1	5	2,36	1,2269
Müşterinin mümkün olmayan istekleri	1	5	2,4	1,3189
Müşterinin yanlış davranışları	1	5	2,46	1,2506
Astlarla anlaşmazlık	1	5	2,46	1,2586
Sorumlulukların fazla olması	1	5	2,48	1,1675
İş ortamındaki huzursuzluk	1	5	2,5	1,2512
İş ile kişilik arasında uyumsuzluk bulunması	1	5	2,5	1,2909
Ücretin yetersizliği	1	5	2,52	1,2016
İşin sıkıcı olması	1	5	2,54	1,2903
Üstlerle anlaşmazlık	1	5	2,55	1,2257
Yetkilerin yetersiz olması	1	5	2,55	1,3807
Çalışma saatinin uzunluğu	1	5	2,56	1,1399
İşyerindeki fiziki şartların kötü olması	1	5	2,58	1,2158

Önemli kararlar verme zorunluluğu	1	5	2,63	1,2605
Üstlerin teşvik etmemesi	1	5	2,65	1,2742
İş arkadaşları ile ortak ilgi alanlarının olmaması	1	5	2,69	1,2034
Mevzuatın çok sık değişmesi	1	5	2,73	1,2780
İşyerinde çalışanların farklı beklentiler içinde olması	1	5	2,78	1,3301
Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk	1	5	2,79	1,2251
Çalışmaların karşılığını tam olarak alamamak	1	5	2,85	1,4451
İsinde kendisinden ne beklendiğinin açık olmaması	1	5	2,85	1,1492
Çalışma ortamının gürültülü olması	1	5	2,89	1,3550
Yapılacak işler ile ilgili kararlara doğrudan katılamama	1	5	2,96	1,2465
İşyerinde dedikodu yapılması	1	5	2,98	1,0345
Mesleğin statüsünün düşük olması	1	5	2,98	1,2225
Yükselme olanağının az olması	1	5	3	1,2552
Meslek kurallarına uyma zorunluluğu	1	5	3,02	1,2307
Görev sırasında tarafsız kalabilmenin güçlüğü	1	5	3,03	1,2748
Mevzuatın karışık olması ve formalitelerin çokluğu	1	5	3,11	1,3476
Görevle ilgili yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması	1	5	3,13	1,3077
Denetlemelerin çok sık olması	1	5	3,14	1,2714
İşyerinin kalabalık olması	1	5	3,19	1,1073
Çalışmaların arkadaş ve protokol ziyaretleri yüzünden kesintiye uğraması	1	5	3,21	1,1659
Çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği	1	5	3,42	1,2963
İş yükünün ağır olması	1	5	3,45	1,2339
İş arkadaşları ile geçimsizlik	1	5	3,84	1,1696

*Ankete verilen yanıtların SPSS 15 programı ile analizi sonucunda ortalama değer in küçük olduğu örgütsel stres faktörünün en fazla hissedilen stres faktörü anlamına geldiği belirlenmiştir. Bunun nedeni ankete verilen cevapların, anket hazırlanırken en önemliden en önemsiz e doğru sıralanmış olmasıdır. Aynı şekilde en yüksek ortalamaya sahip olan stres faktörü ise örgütsel stresin en az hissedildiği faktör olarak değerlendirilmelidir.

Tablo 3.6.'da örgütsel stres kaynağına ilişkin ortalamalar büyükten küçüğe doğru verilmiştir. Verilen cevapların ortalamalarının 5'li likert ölçeğinde hangi aralığa düştüğünü belirlemek amacıyla kullanılacak değer tablosu aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.7: Değer Tablosu

Ortalamaların Değer Aralığı	5'li Likert Ölçeğindeki Karşılığı
1.00 – 1.80	Kesinlikle Katılıyorum
1.81 – 2.60	Büyük Ölçüde Katılmıyorum
2.61 – 3.40	Kısmen Katılıyorum
3.41 – 4.20	Çok az katılmıyorum
4.21 – 5.00	Hiç Katılmıyorum

Tablo 3.6.'daki ortalamaların Tablo 3.7.'deki karşılıklarını incelediğimizde toplam 38 stres kaynağından 15 tanesine çalışanlar büyük ölçüde katılmışlardır (1.81 – 2.60). Stres kaynaklarından 2.61 ile 3.40 arası ortalama değere sahip olan 20 tane kaynağı ise katılımcılar kısmen stres kaynağı olarak görmektedirler. Geriye kalan ve 3.40'dan büyük olan kaynaklar ise stres kaynağı olarak görülmemektedir.

Çalışanların örgütsel stres kaynaklarına verdikleri cevapların toplam ortalama puanları Tablo 3.8.'deki gibidir;

Tablo 3.8: Örgütsel Stres Kaynağı Ortalaması

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Stres Kaynağı	2,16	3,55	2,8011	,34318

Tablo 3.8.'de görüldüğü üzere örgütsel stres kaynağı ortalaması 2,8 çıkmıştır ve bu da Tablo 3.7.'ye göre değerlendirildiğinde örgütlerdeki stres düzeyinin büyük ölçüde olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

3.2.2.2. Örgütsel Stres Kaynağına İlişkin Normallik Varsayımı

Araştırmanın bir sonraki bölümlerinde kullanılacak olan analizlerin varsayımı olan normallik, bu başlık altında değerlendirilmiştir.

Elde edilen verilerin normallik analizi yapıldığında, Kolmogorov-Smirnov sig. Değeri $p=0,847 > p=0,05$ olduğu için verileri normal dağılmıştır (Tablo 3.9.). İlgili tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.9: Örgütsel Stres Yönetimi için Normallik Testi

		Stres Kaynağı
N		100
Normal parametreler(a,b)	Ortalama	2,8011
	Std. Sapma	,34318
En Ekstrem Farklar	Mutlak	,061
	Pozitif	,061
	Negatif	-,039
Kolmogorov-Smirnov Z		,612
Asymp. Sig. (2-tailed)		,847

a. Test Dağılımı Normal

b. Verilerinden Hesaplanmıştır

3.2.2.3. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Stres Kaynağı Arasındaki İlişki

Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel stres kaynağı arasındaki ilişkinin varlığını incelenmiştir. İlişkinin ortaya çıkarmak amacı ile bağımsız iki örnek t testi sinaması yapılmıştır. Buna göre;

Ho: Kadın ve Erkekler için örgütsel stres kaynağı düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: Kadın ve Erkekler için örgütsel stres kaynağı düzeyleri arasında fark vardır.

5’li likert ölçeği kullanarak yapılan çalışma için cinsiyetin örgütsel stres kaynağı düzeyinde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre;

Tablo 3.10: Örgütsel Stres Kaynağının Cinsiyet Gruplarına İstatistiği

			N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hata
Stres Kaynağı	Cinsiyet	Kadın	26	2,7834	,33464	,06563
		Erkek	74	2,8073	,34817	,04047

Örgütsel stres kaynağı cinsiyete göre incelenmiş ve Tablo 3.10.'da ortalama, standart sapma ve ortalamanın standart hatası gibi tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Buna göre; 26 kadın katılımcının örgütsel stres kaynağına ilişkin ortalama puanı 2.78 iken 74 erkek katılımcının ortalama puanı 2.80'dir. Buna göre erkek katılımcıların örgütsel stres kaynağına ilişkin sorulara daha az katıldıkları görülmektedir.

Dağılımların istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenecek olduğunda; Tablo 3.10.'da varyansların eşitliği için yapılan Levene testi Sig sonucuna göre (Sig. = 0,434) tablonun varyanslarının eşit olmadığı durumuna göre incelenmesi sonucuna varılmıştır. Buna göre Sig(2-kuyruklu) sonucu erkek ve kadınların örgütsel stres kaynağına ilişkin ortalamaları arasında farkının olmadığı sonucunu gösterir. ($p=0,758 > p=0,05$) Bu sebepten ötürü H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda katılımcıların örgütsel stres kaynağı konusunda erkek ve bayanlar farklı görüşler bildirmemişlerdir.

Tablo 3.11: Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Stres Kaynağı Ortalaması Sınaması

	Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-Kuyruklu)	Ortalama Fark	Farkın Std. Hatası	Fark için 95% güven aralığı sınırları	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Varyansların eşit olduğu durumda	,618	,434	-,30	98	,762	-,0238	,0786	-,1798	,1321
Varyansların Eşit olmadığı durumda			-,31	45,38	,758	-,0238	,0771	-,1791	,1314

3.2.2.4. Çalışanların Yaş Durumlarıyla Örgütsel Stres Kaynağı Arasındaki İlişki

Çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel stres kaynağı arasındaki ilişkinin varlığı incelenmiştir. İlişkiyi ortaya çıkarmak amacı ile bağımsız tek yönlü varyans sınaması yapılmıştır. Buna göre;

Ho: Yaş gruplarına göre örgütsel stres kaynağı ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Yaş gruplarına göre örgütsel stres kaynağı ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

5’li likert ölçeği kullanarak yapılan çalışma için yaş gruplarının örgütsel stres kaynağı düzeyinde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre;

Tablo 3.12: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Stres Kaynağı Tanımsal İstatistikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama için 95% güven aralığı sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
25 <	14	2,8026	,32929	,08801	2,6125	2,9928	2,39	3,45
25 – 30	23	2,8673	,34252	,07142	2,7192	3,0154	2,26	3,39
31 – 36	29	2,7623	,32509	,06037	2,6386	2,8859	2,21	3,53
37 – 42	18	2,7953	,38481	,09070	2,6040	2,9867	2,16	3,55
>42	16	2,7813	,36889	,09222	2,5847	2,9778	2,26	3,42
Toplam	100	2,8011	,34318	,03432	2,7330	2,8691	2,16	3,55

Örgütsel stres kaynağı yaş gruplarına göre incelenmiş ve Tablo 3.12.’de ortalama, standart sapma ve ortalamanın standart hatası gibi tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Buna göre; en düşük ortalamaya sahip yaş grubu 2,76 ile 31 ile 36 yaş

arasındaki katılımcılardan oluşmaktadır. Ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlılığına tek yönlü varyans analizi ile bakılmıştır.

Tablo 3.12.'de tek yönlü varyans analizini uygulayabilmek için temel varsayım olan varyansların homojenliği sonucu verilmiştir. Buna göre; $p=0,611>0,05$ olduğu için varyansların homojen olduğu ve analiz sonuçlarının güvenilir olduğu sonucuna varılır.

Tablo 3.13.: Yaş gruplarına göre örgütsel stres puanı

Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
,674	4	95	,611

Tek yönlü varyans analiz tablosu (Tablo 3.13.) katılımcıların yaş gruplarına göre örgütsel stres puanları arasındaki farkı ölçmek için bilgi vermektedir. Buna göre $\text{Sig.}=0,869>0,05$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edilir. Örgütsel stres kaynağı yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir sonucuna ulaşılır.

Tablo 3.14: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Stres Puanları Arasındaki Fark

	Toplam kareler	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arası	,151	4	,038	,313	,869
Grup İçinde	11,508	95	,121		
Total	11,660	99			

3.2.2.5. Çalışanların Çalışma Süreleriyle Örgütsel Stres Kaynağı Arasındaki İlişki

Çalışanların çalışma süreleri gruplarına göre örgütsel stres kaynağı arasındaki ilişkinin varlığı incelenmiştir. İlişkiyi ortaya çıkarmak amacı ile bağımsız tek yönlü varyans sınaması yapılmıştır. Buna göre;

Ho: Çalışma sürelerine göre örgütsel stres kaynağı ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Çalışma sürelerine göre örgütsel stres kaynağı ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

5’li likert ölçeği kullanarak yapılan çalışma için çalışma sürelerinin örgütsel stres kaynağı düzeyinde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre;

Tablo 3.15: Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Stres Kaynağı Tanımsal İstatistikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama için 95% güven aralığı sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
< 3 yıl	22	2,7955	,39108	,08338	2,6221	2,9688	2,16	3,55
3–10 yıl	47	2,8219	,31046	,04529	2,7308	2,9131	2,18	3,45
≥ 11 yıl	31	2,7733	,36373	,06533	2,6399	2,9068	2,21	3,42
Total	100	2,8011	,34318	,03432	2,7330	2,8691	2,16	3,55

Örgütsel stres kaynağı çalışma sürelerine göre incelenmiş ve Tablo 3.15.’de ortalama, standart sapma ve ortalamanın standart hatası gibi tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Buna göre; en düşük ortalamaya sahip çalışma süresi 2,77 ile 11 ve daha çok çalışma süresine sahip katılımcılardan oluşmaktadır. Ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlılığına tek yönlü varyans analizi ile bakılmıştır.

Tablo 3.15.’de Tek yönlü varyans analizini uygulayabilmek için temel varsayım olan varyansların homojenliği sonucu verilmiştir. Buna göre; $p=0,405>0,05$ olduğu için varyansların homojen olduğu ve analiz sonuçlarının güvenilir olduğu sonucuna varılır.

Tablo 3.16: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Stres Puanı

Levene istatistiği	df1	df2	Sig.
,913	2	97	,405

Tek yönlü varyans analiz tablosu katılımcıların çalışma sürelerine göre örgütsel stres puanları arasındaki farkı ölçmek için bilgi vermektedir. Buna göre Sig.=0,829>0,05 olduğu için Ho hipotezi kabul edilir. Örgütsel stres kaynağı çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir sonucuna ulaşılır.

Tablo 3.17: Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Stres Puanları Arasındaki Fark

	Toplam kareler	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arası	,045	2	,023	,188	,829
Grup İçinde	11,615	97	,120		
Total	11,660	99			

3.2.2.6. Çalışanların Eğitim Durumlarıyla Örgütsel Stres Kaynağı Arasındaki İlişki

Çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel stres kaynağı arasındaki ilişkinin varlığı incelenmiştir. İlişkiyi ortaya çıkarmak amacı ile bağımsız tek yönlü varyans sınaması yapılmıştır. Buna göre;

Ho: Eğitim durumlarına göre örgütsel stres kaynağı ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Eğitim durumlarına göre örgütsel stres kaynağı ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

5’li likert ölçeği kullanarak yapılan çalışma için eğitim durumlarının örgütsel stres kaynağı düzeyinde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre;

Tablo 3.18: Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Stres Kaynağı Tanımsal İstatistikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama için 95% güven aralığı sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Okur - Yazar	11	3,0311	,36270	,10936	2,7874	3,2748	2,34	3,53
İlköğretim	25	2,9716	,31284	,06257	2,8424	3,1007	2,37	3,55
Lise ve dengi	38	2,7770	,32124	,05211	2,6714	2,8826	2,18	3,45
Üniversite	19	2,5914	,24801	,05690	2,4719	2,7109	2,26	3,26
Yüksek Lisans / Doktora	7	2,5301	,25488	,09634	2,2943	2,7658	2,16	3,00
Total	100	2,8011	,34318	,03432	2,7330	2,8691	2,16	3,55

Örgütsel stres kaynağı eğitim durumlarına göre incelenmiş ve Tablo 3.18.'da ortalama, standart sapma ve ortalamanın standart hatası gibi tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Buna göre; en düşük ortalamaya sahip eğitim durumu 2,53 ile yüksek lisans/doktora mezunu katılımcılardan oluşmaktadır. Ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlılığına tek yönlü varyans analizi ile bakılmıştır.

Tablo 3.19.'da Tek yönlü varyans analizini uygulayabilmek için temel varsayım olan varyansların homojenliği sonucu verilmiştir. Buna göre; $p=0,642>0,05$ olduğu için varyansların homojen olduğu ve analiz sonuçlarının güvenilir olduğu sonucuna varılır.

Tablo 3.19: Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Stres Puanı

Levene istatistiği	df1	df2	Sig.
,588	4	95	,672

Tek yönlü varyans analiz tablosu (Tablo 3.20) katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel stres puanları arasındaki farkı ölçmek için bilgi vermektedir. Buna göre Sig.=0,000<0,05 olduğu için Ho hipotezi red edilir. Örgütsel stres kaynağı eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılır. İlgili varyans analiz tablosu aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.20: Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Stres Kaynağı Puanları Arasındaki Fark

	Toplam kareler	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arası	2,680	4	,670	7,089	,000
Grup İçinde	8,980	95	,095		
Total	11,660	99			

Farklılığın anlamlılığını istatistiksel olarak test ettikten sonra eğitim durumlarından hangileri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu analiz etmek gerekir. Bunun için Berfonni'nin çoklu karşılaştırma tablosundan yararlanılmıştır. EK-1'e göre okur-yazar ile üniversite mezunlarının ve yüksek lisans / doktora mezunlarının örgütsel stres kaynağına ilişkin ortalama katılım seviyesi arasında fark vardır ve okur-yazarlar örgütsel stres kaynağına daha az katılmaktadırlar. Benzer şekilde ilköğretim mezunları ile üniversite ve yüksek lisans/ doktora mezunlarının örgütsel stres kaynağına ilişkin ortalama katılım seviyesi arasında fark vardır ve ilköğretim mezunları örgütsel stres kaynaklarına daha az katılmaktadırlar.

3.2.2.7. Çalışanların Yönetimde Söz Sahibi Olmalarıyla Örgütsel Stres Kaynağı Arasındaki İlişki

Çalışanların yönetimde söz sahibi olmalarına göre örgütsel stres kaynağı arasındaki ilişkinin varlığı incelenmiştir. İlişkiyi ortaya çıkarmak amacı ile bağımsız iki örnek t testi sınaması yapılmıştır. Buna göre;

Ho: Yönetimde söz sahibi olanlar ile olmayanların örgütsel stres kaynağı düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: Yönetimde söz sahibi olanlar ile olmayanların örgütsel stres kaynağı düzeyleri arasında fark vardır.

5’li likert ölçeği kullanarak yapılan çalışma için yönetimde söz sahibi olmanın örgütsel stres kaynağı düzeyinde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre;

Tablo 3.21: Örgütsel Stres Kaynağının Yönetimde Söz Sahibi Olmalarına Göre İstatistiği

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Yönetimde söz sahibi misiniz?	Evet	20	2,5039	,19116	,04274
	Hayır	80	2,8753	,33297	,03723

Örgütsel stres kaynağı yönetimde söz sahibi olmalarına göre incelenmiş ve Tablo 3.21.’de ortalama, standart sapma ve ortalamanın standart hatası gibi tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Buna göre; yönetimde söz sahibi olan 20 katılımcının örgütsel stres kaynağı ortalaması 2,5 iken söz sahibi olmayanların ortalaması 2,87’dir. Buna göre yönetimde söz sahibi olmayan katılımcıların örgütsel stres kaynağına ilişkin sorulara daha az katıldıkları görülmektedir.

Dağılımların istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenecek olursa; varyansların eşitliği için yapılan Levene testi Sig sonucuna göre (Sig.=0,011<0,05) tablonun varyanslarının eşit olduğu durumuna göre incelenmesi sonucuna varılmıştır. Buna göre Sig(2-kuyruklu) sonucu yönetimde söz sahibi olan ile olmayanların örgütsel stres kaynağına ilişkin ortalamaları arasında fark olduğu sonucunu gösterir ($p=0,000 < p=0,05$) ve H₁ hipotezi kabul edilir.

Bu durumda yönetimde söz sahibi olan katılımcıların olmayanlara göre, örgütsel stres kaynağına ilişkin sorulara daha fazla katıldığı istatistiksel olarak anlamlı derecede farklı ve fazladır. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.22: Yönetimde Söz Sahibi Olmalarına Göre Örgütsel Stres Kaynağı Ortalaması Sınaması

	Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2 Kuyruklu)	Ortalama Fark	Farkın Std. Hatası	Fark için 95% güven aralığı sınırları	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Varyansların eşit olduğu durumda	6,647	,011	-4,78	98	,000	-,3714	,0776	-,525	-,217
Varyansların Eşit olmadığı durumda			-6,55	51,61	,000	-,3714	,0566	-,485	-,258

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde çalışanlar, zamanlarının önemli bir bölümünü işyerinde geçirmekte, yapılan işin amaç ve gereklerini yerine getirebilmek için çaba harcamakta ve örgütte kendisine verilen görevleri yerine getirebilmek için, işle ilgili, yöneticilerle ilgili, iş arkadaşları ile ilgili, maddi ve ailevi konularla ilgili bir dizi strese maruz kalmaktadırlar.

Örgüt ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, bireysel stres etkenleri yanında, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile de karşı karşıya kalmaktadır. Örgütsel stres, bireyleri olduklarından farklı davranmaya zorlayan kaynaklar tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan olumsuz bir durumdur.

Örgütlerin başarıları veya başarısızlıkları şüphesiz ki çalışanların başarılı veya başarısız olmaları ile doğrudan ilgilidir. Çalışanların başarıları örgütü başarıya götürecektir. Bu nedenle, örgütler çalışanların stres kaynaklarını doğru bir şekilde belirleyip, giderilmesi veya kontrol altına alınması için gerekli önlemleri öğrenmek ve uygulamaya koymak konusunda çalışmalıdırlar. Örgütsel stres nedenlerinin belirlenmesi ile işletmelerin başarısının doğrudan bağlı olduğu işgörenlerin performansına olan olumsuz etkileri kontrol altına alınabilecektir. Tam bu noktada örgütsel stres yönetimi önem kazanmaktadır.

Örgütsel stres yönetimi, bireylerde ve örgütlerde oluşan stresle ilgili ruhsal ve davranışsal sorunları önlemek ve azaltmak için çalışmaktadır. Örgütsel stres yönetimi, stres ile baş etmede önce stres kaynaklarını tanıma, stres tepkileri anlama sonra da stresin olumsuz sonuçlarını azaltma veya yok etmeye çalışmaktadır. Örgütsel stres yönetimin ilk aşamasını, örgütsel stres nedenlerini belirlemek oluşturmaktadır. Örgütsel stres nedenleri ise, örgütsel politikalardan kaynaklanan stres nedenleri, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres nedenleri, işin yapısı, iş ortamının fiziksel şartlardan kaynaklanan stres nedenleri, örgütte kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres nedenleri olmak üzere beş grupta incelenebilmektedir. Bu nedenlerin tespitinden sonraki aşama ise, belirlenen stres

kaynaklarını ortandan kaldırabilecek örgütsel stres yöntemlerini belirlemek oluşturmaktadır. Stresin bireyler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmada kullanılacak yöntemler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Bireysel stresi önleme yöntemlerini; dinlenme, izin/tatil, sağlık kontrolü, düzenli egzersizler, dengeli beslenme, hobiler bulma, kendini eğitime ve geliştirme, kendini tanıma ve anlama şeklinde ortaya koymak mümkündür.

Ancak örgütsel stresi önleme de bireysel stresi önleme yöntemleri tek başlarına yeterli değildir. Bu nedenle işletmeler örgütsel stres yönetimi için gerekli mücadele metotlarını geliştirmek ve kullanmak zorundadırlar. Bu metotlar ise; zaman yönetimi, sosyal destek, amaçları belirleme faaliyetleri, iş zenginleştirilmesi, katılımcı yönetim, rollerin berraklaştırılması ve çatışmayı önleme, kariyer planlaması ve yönetimi, stres yönetim eğitimi, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ücret yönetimi şeklinde olabilmektedir. Ancak, ne bireysel stres önleme yöntemleri ne de örgütsel stres önleme yöntemleri stresi önlemede tek başına yeterli değildir. Gerçek anlamda stresle mücadele her iki gruptaki yöntemleri paralel olarak yürütülmesi gerekmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, toplam 38 örgütsel stres kaynağından 15 tanesine çalışanların tamamının büyük ölçüde katıldıkları görülmüştür. Stres kaynaklarından 2.61 ile 3.40 arası ortalama değere sahip olan 20 kaynağı katılımcılar kısmen stres kaynağı olarak görmektedirler. Geriye kalan ve 3.40'dan büyük olan kaynaklar ise katılımcılarca stres kaynağı olarak görülmemektedir. Bu bulgulardan hareketle araştırmanın örneklemini oluşturan örgütlerde stres düzeyinin büyük ölçüde var olduğu çıkarımını yapabiliriz.

Yapılan araştırmada “Beklenen işleri kısa sürede yapma zorunluluğu” (2,33) en çok maruz kalınan stres kaynağı olarak karşımıza çıkmıştır. Tekstil sektöründe üretim sürecinin işgörenleri mümkün olan en kısa sürede işlerini bitirmeye zorladığı anlaşılmaktadır. Bunun sebebi üretim süreci basamaklarının birbirini takip etme zorunluluğudur. Kumaşlar istenilen tasarım ve ebatla kesilmeden önce dikim için hazır olamayacaklardır. Bu sebeple işgörenler kendilerinin yapmakla yükümlü

oldukları işleri mümkün olan en kısa sürede yapmak mecburiyetinde kaldıklarından strese yoğun olarak maruz kalmaktadırlar.

“Personel değerlendirmede adaletsizlikler olması”(2,33) ise hemen her örgütte de kronikleşmiş olan ödül – ceza dengesinin yanlış uygulanması sonucunda ortaya çıkar. Her ne kadar personel değerlendirmelerinde adaletsizlik olmasa bile bu unsur çalışanlar tarafından bir stres kaynağı olarak hissedilebilir. Çok çalışan ancak performansı fark edilmeyen ve bu sebeple motive olma konusunda eksik kalan işgörenler, iş arkadaşlarının aldığı ek primler ve mükâfatlar karşısında yapılan değerlendirmelerin adaletsiz olduğunu düşüneceklerdir ve bu da stres kaynağı olarak işgöreni olumsuz yönde etkileyecektir. Yönetim kademesinde yer alan kişilerin ödül – ceza dengesi konusunda hassas davranıp bu motivasyon araçlarını rasyonel şekilde ve hak edene vermeleri neticesinde, işgörenler üzerinde “çalışanların kazandığı bir örgüt” izlenimi yaratması önemlidir.

Yapılan araştırmada “Yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması” (2,36) işgörenler tarafından en çok maruz kalınan stres kaynaklarından biridir. İşverenlerin ve orta düzey yöneticilerinin, işgörenlerin yeteneklerini değerlendirmede ve onları yatkın oldukları alanda çalışmaya kanalize etmeleri işgöreni motive edecektir. Çalışanın yaptığı işi benimsemesi, performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu konu ile ilgili olarak bir işgören daha işe kabul edildiği dönemde kendisine iş ile ilgili mülakatlar, anketler ve testler uygulanması, işgörenin farkında olduğu ya da olmadığı yeteneklerinin ortaya çıkması açısından önem arz eder.

Araştırmanın yapıldığı firmalara yönelik olarak “Müşterilerin mümkün olmayan istekleri”(2,4) talep edilen işin, firmanın imkân ve kabiliyetlerini aşması neticesinde ortaya çıkmaktadır. Tekstil sektöründe kullanılan kesim, dikim makinelerinin tedarik maliyetleri yüksektir. Bu sebeple sürekli olarak yeni makineler alınması düşünülemez. Modanın sürekli olarak değişimi neticesinde gerek model olsun gerekse kumaş türü ve kesimi olsun müşterilerin değişik kesimlerde ürün talep etmekte oldukları anlaşılmıştır. Tekstil firmalarının hâlihazırda kullandıkları makineler ile bu isteklere karşılık vermede güçlük çekmekte olduğu ve zaman, zaman müşterilerin isteklerinin sonuçsuz kaldığı anlaşılmıştır. İnsan ihtiyaçlarının

sonsuz olduğu ve de kaynakların sınırlı olduğu düşünöldüğünde ihtiyaçlara cevap vermeye çalışmak firmalarda strese yol açmaktadır.

Firmadaki işğörenlerin “İş arkadaşları ile geçimsizlik”(3,84) araştırma yapılan firmada stres kaynağı olarak en düşük ortalamaya sahip faktör olarak karşımıza çıkmıştır. ”Beklenen işleri kısa sürede yapma zorunluluğu.” işğörenleri yaptıkları işe kanalize olmaya ve sadece onunla ilgilenmeye sevk etmektedir. işğörenlerin mola ve dinlenme için ayrılmış olan zamanlarında samimi oldukları arkadaşları ile bir arada zaman geçirmeyi tercih edecekleri düşünöldüğünde iş arkadaşları arasında geçimsizlik yaşayacak olmanın bir stres kaynağı olarak hissedilmediğı anlaşılmıştır.

Stres kaynağı olarak düşük ortalamaya sahip olan bir diğerk faktör ise “iş yükünün ağır olması”(3,45) dır. Araştırmanın yapıldığı tekstil sektöründe her işğörenin sorumlu olduğu üretim basamağı ile ilgili olarak kendilerinden beklenen işleri kısa süreye sıkıştırmaları her ne kadar önemli bir stres kaynağı olarak görülse de iş yükü, işğörenleri yormayacak şekilde hissedilmektedir. işğörenlerin yaptıkları işi zamanla içselleştirdikleri ve bir zaman sonra düşünmeden ve minimum eforla yapabilecek yeteneğı kazandıkları anlaşılmaktadır.

“Çalışırken kullanılan araç – gereçlerin yetersizliğı”(3,42) araştırmanın yapıldığı firmalarda hissedilen düşük seviyeli bir stres faktörüdür. işğörenler hâlihazırda kullandıkları araç – gereç ve makinelerin kendilerinden beklenen işleri yapmaya yeterli olduğunu düşünmektedirler. Firmalar müşterilerin mümkün olmayan istekleri ile karşılaşılıyor olsa ve bu bir stres kaynağı olarak algılanıyor olsa bile, firmalar bu isteklere ellerindeki araç – gereç ve makinelerin imkân ve kabiliyetleri ölçüsünde cevap verebildiklerinden, işğörenler, çalışırken kullandıkları araç – gereçlerin yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Araştırmanın yapıldığı Ankara 1. Organize Sanayi Bölgesi bünyesindeki firmaların gerek şehir merkezine uzak olması gerekse işğörenlerin mola ve dinlenme sürelerinin kısa olması “Çalışmaların arkadaş ve protokol ziyaretleri yüzünden kesintiye uğraması”(3,21) faktörünü işğörenler tarafından stres yaratacak bir unsur olarak görülmesine neden olmama sonucunu doğurmuştur.

Sonuç olarak stres hayatımızda hem bireysel hem de örgütsel stres olarak vardır ve kaçınılmazdır. Stresin etkilerini en aza indirmek için hem bireysel hem de örgütsel stres kaynaklarını iyi bilmeli ve başa çıkma yöntemlerini kullanmalıyız. Yapılan çalışmada eğitim seviyesi ve yönetimde söz sahibi olmanın örgütsel stresin belirleyici kaynaklarından ön plana çıkan kaynaklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetimde söz sahibi olmanın ve eğitim seviyesinin artmasının örgütsel stresin var oluşunda etken faktör olduğu görülmüştür. Oluşan stresi önlemek için yönetimde söz sahibi olan çalışanları stres hakkında bilgilendirmek ve eğitmek gerekmektedir. Yönetimde söz sahibi olan çalışanlara stresin kaynakları ve stresle başa çıkma yöntemleri hakkında bir eğitim vermek, olması muhtemel örgütsel stresi önleyebilir. Çalışmada elde edilen bir başka sonuç, eğitim seviyesinin artması ile örgütsel stresten etkilenme oranının da arttığıdır. Sebebi ise üstlenilen sorumluluğun artması sonucunda bu durumdan kaynaklanan stresin artacağıdır. Bu tür stres faktörlerini azaltmak için çalışanlar stres hakkında ayrıntılı şekilde bilgilendirilmeli ve eğitilmelidirler. Çalışmanın yapıldığı firma çalışanları üzerindeki stresi azaltmaya yönelik olarak; sorumlulukların paylaştırılması, örgütte görev yapan herkesin görev, yetki ve sorumluluklarının belirli olması, çalışma ortamlarının daha uygun ve daha rahat olması, görevler için gerekli olan araç - gereç ve materyallerin eksiksiz sağlanması, çalışanların üzerindeki zaman baskısının azaltılması, ekip ruhunu destekleyici sosyal aktivitelerde bulunulması, ödüller, görev karmaşasının önlenmesi gibi uygulamalara gidilebilir. Stresin hayatımızda ve iş ortamımızda yarattığı olumsuz etkiyi ortadan kaldırmak için örgütsel stres yönetiminin önemi ve stresi önlemede kullanılabilecek teknikler bu çalışmada işlenmiş olup, çalışmanın örgütlere yaşadıkları stresi azaltmada yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akal Zuhul, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi - Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayını, Ankara, 1996
- Akat İlder ve Budak Gülay, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2002
- Atkinson C. Richard ve Rita L., **Psikolojiye Giriş 2**, (Çev. ATAKAY Kemal, ATAKAY Mustafa, YAVUZ Aysun), Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1995
- Baltaş Acar ve Baltaş Zuhul, **Stresle Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1999
- Bingöl Dursun, **İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**, Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1990
- Can G., Altındaş E., Çam S., Üre Ö., **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002
- Cofer Charles ve Appley M.H., **Motivation: Theory and Research**, John Wiley & Sons Publishing., 1964
- Cüceloğlu Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000
- Çelik Adnan ve Şimşek Şerif, **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım**, Eğitim Kitapevi, İstanbul, 2008
- Çelik Adnan ve Şimşek Şerif, **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım**, Eğitim Kitapevi, İstanbul, 2008
- Erdoğan İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fak. Yay. No:266, İşletme İktisadi Enstitü Yayın No:158, 2 nci Baskı, İstanbul, 1996
- Eren Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1996
- Ertekin Yücel, **Stres ve Yönetim**, Gazi yayınevi, Ankara, 1993
- Ethem İbrahim, **Yönetimde İnsan İlişkileri - Yönetimsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004

- Freuderberger ve Herbert J., **Gevşeme Teknikleri ve Yararları**, (Çev. Yeşim Taş), Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1994
- Greenberg G. Jerald, Baron Robert A., **Behavior In Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work**, Prentice Hall Publising, 6 th Edition, 1996
- Gümüş Mustafa, **Yönetimde Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999
- Himmetoğlu Bülent – Kirel Çiğdem, **Stres Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları. , Eskişehir, 1994
- Hisli Nesrin, **Stres Nedir? Ne Değildir?**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1993
- Ivancevich J. ve Matteson, **Stress And Work: A Managerial Perspective**, Longman Higher Education Publishing, 1980
- Köknel Özcan, **Zorlanan İnsan**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1987
- Kreitner ve Kinicki, **Organizational Behavior**, McGraw-Hill/Irwin Publising, 6 th Edition, 2002
- Lazarus R.S. Folkman S., **Stress, Appraisal and Coping**, Springer Publising, New York, 1984
- Luthans Fred, **Organizational Behaviour**, McGraw-Hill Inc. Publising, New York, 1992
- Öner Necla, **Süreksiz Durumluk-Sürekli Kaygı El Kitabı**, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1998
- Özkalp Enver ve Kirel Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, AÜ Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2003
- Pehlivan İnayet, **Yönetimde Stres Kaynakları**, Pegem Yayınları, Ankara, 1995
- Pehlivan İnayet, **İş Yaşamında Stres**, Pegem Yayınları, Ankara, 2002
- Robbins Anthony, **İçindeki Devi Uyandır**, İnkılâp Kitapevi, İstanbul, 1995
- Roskies Ethel ve Albrecht Karl, **Stresle Başa Çıkmak İçin Kendinizle Olumlu Diyalog**, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara, 1994

- Roskies Ethel, **Zamanı İyi Kullanarak Stresi Azaltma ve Stresle Başa Çıkma**, (Çev. Nilhan Sezgin) Türk Psikologlar Derneği Yayını 2, Ankara, 1994
- Schafer Valter, **Stress Management for Wellness**, Mc Graw Hill Publishing, New York, 1987
- Tires Peter, **Stres**, (Çev. Yusuf Haznedaroğlu), Matler Matbacılık, İstanbul, 1989
- Türengül Mustafa, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Saray Kitabevi, Kütahya, 1998
- Wagner David G., Ford Rebecca S. ve Thomas W. Ford, "Can Gender Inequalities Be Reduced?", **American Sociological Review**, Vol.51, 1986
- Whitlington G.H., **Bir Psikiyatristin Gerçekçi ve Bütüncül Yaklaşımı**, (Çev. N. Rugana), Sistem Yayıncılık, Ankara, 1994
- Yates, J.E., **Gerilim Altındaki Yönetici**, İlgi Yayınları, Modern Yönetim Dizisi, Ankara, 1989

Makaleler ve Süreli Yayınlar

- Akın Adnan, "Bireysel Gelişim Yönetimi", **Standart Dergisi**, Sayı 7, Ankara, 2001
- Albrecht Karl, "Stresle Mücadele Başa Çıkma Mekanizması Olarak Etkili İletişim", (Çev. Nesrin H.Şahin), **Türk Psikologlar Derneği Yayını**, Ankara, 1994
- Artan İnci, "Örgütsel Stres Kaynakları", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, cilt 4, sayı 2, 1987
- Boynton Andrew, Lawrence M., Blackburn Richard, "Managerial Search Activity", **Journal of Management**, V.19, 1993
- Brody Jane, "Doğru Egzersizi Seçme", **Türk Psikologlar Derneği Yayınları**, Ankara, 1994
- Brymer R. A., Perrewe P. L. ve Johns T. R., "Managerial Job Stres in The Hotel Industry", **Internationality Journal of Hospitality Management**, 1991, Cilt: 10, Sayı: 1

- Cooper Carry ve Sue Lewis, “Working Together; Men and Women in Organizations”, **Leadership & Organizational Development Journal**, Volume:16, Issue:5, 1995
- Erkan Necmettin “Stresten Korunmak İçin Tam Gevşeme”, **Ekonomik Vizyon Dergisi**, Sayı 3, İstanbul, 1993
- Erkan Necmettin, “Stres ve Spor”, **Ekonomik Vizyon Dergisi**, Sayı 11, İstanbul, 1993
- Eroğlu Erhan, “İnsan Kaynakları Anlayışı Açısından Yönetici ve Personelin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi ", **Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Sayı: 3, Antalya, 2006
- Fielden Sandra L. ve Marilyn J. Davidson, “ Stress and Gender in Unemployment Female and Male Managers”, **Applied Psychology:An International Review**, vol.50, 2001
- Finn P., "Correctional Officer Stress", **Journal of Criminal Justice**, volume.32, Issue.1,2004
- Gardener Maria ve Marika Tiggeman, “Gender Differences in Leadership Style, Job Stress and Mental Health in Male and Female Dominated Industries”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.72, No.3, 1999
- Hallman Tina, Persky Aleksander ve Gunilla Burell, "Perspectives on Differences in Perceived External Stress: A Study of Women and Men with Coronary Heart Disease”, **Stress and Health Journal**, Vol.18, 2002
- Khaled A., Ben-Bakr,Al-Shammari,Omar A. Jefri, "Occupational Stress in Different Organizations: A Saudi Arabian Survey", **Journal of Managerial Psychology**, 1995, Volume:10, Issue:5
- Kılbaş Şükran, "Boş Zamanı Değerlendirme Yoluyla Toplumsallaşma", **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, Ankara, 1991, Sayı 128
- Korkmaz Sezer, "Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik", **Verimlilik Dergisi**, 1994, Sayı:11
- Kunda Ziva ve Sinclair Lisa, “Motivated Reasoning with Stereotypes: Activation, Application and Inhibition”, **Psychological Inquiry**, Vol.10, 1999

- Marangoz İrfan, “Egzersizın Günümüzdeki  nemi”, **Standart Dergisi**, Sayı 48, Ankara, 2001
- Menon Nityamalini ve Akhilesh K.B, ”Functionally Dependent Stress Among Managers: A New Perspective”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.9, No.3, 1994
-  zgen Hüseyin, “İşletmelerde Zaman Yönetimi”, **Standart Dergisi**, Sayı 42, Ankara, 1995
- Öztürk Azim, “İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 4, İstanbul, 1994
- şen Sebahattin, “Yeni Yönetim Teknikleri ve İnsan”, **Çalışma Ortamı Dergisi**, Sayı:50, Ankara, 2000
- Topaloğlu Melih ve Tuna Muharrem, “ rg tsel Stres ve Stres Yönetimi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 1998
- Uçman Perrin,“ lkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar”, **Psikoloji Dergisi**, Sayı:7, İstanbul, 1990
-  nal Mehmet ve Oğuz şükrü, "Kısa Psikotik Bozukluk", **Türk Psikiyatri Dergisi**, Sayı: 21, Ankara, 1996
- Wagner David G., Ford Rebecca S. ve Thomas W. Ford, “Can Gender Inequalities Be Reduced?”, **American Sociological Review**, Vol.51, 1986
- Yıldırım Selami, “ rg tlerin Yönetiminde İletişimin  nemi”, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 14, Ankara, 1997

İnternet Kaynakları

- http://www.vizyoner.kolayweb.com/kisiselgelisim/stres_yonetimi.htm.3k. 21.11.2002
- <http://ersem.erciyes.edu.tr/LDI/EMUEL/dnotu/kisiselgelisim.pdf> 02.06.2009
- <http://www.bil-merk.com/stres/> , 12.05.2006
- <http://www.detoxizmir.com/sss.asp>, 16.10.2009
- http://www.boyutpedia.com/default/progresif_kas_gevsemesi.html, 11.10.2009

EKLER

EK-1: Eğitim Durumlarına Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu

		Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	%95'lik Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Okur - Yazar	Okur - Yazar					
	İlköğretim	,05952	,11124	1,000	-,2602	,3792
	Lise ve dengi	,25409	,10526	,177	-,0484	,5566
	Üniversite	,43969(*)	,11648	,003	,1049	,7745
	Yüksek Lisans / Doktora	,50103(*)	,14865	,011	,0738	,9282
İlköğretim	Okur - Yazar	-,05952	,11124	1,000	-,3792	,2602
	İlköğretim					
	Lise ve dengi	,19457	,07917	,158	-,0330	,4221
	Üniversite	,38017(*)	,09357	,001	,1112	,6491
	Yüksek Lisans / Doktora	,44150(*)	,13147	,011	,0637	,8194
Lise ve dengi	Okur - Yazar	-,25409	,10526	,177	-,5566	,0484
	İlköğretim	-,19457	,07917	,158	-,4221	,0330
	Lise ve dengi					
	Üniversite	,18560	,08638	,342	-,0627	,4339
	Yüksek Lisans / Doktora	,24693	,12645	,538	-,1165	,6104
Üniversite	Okur - Yazar	-,43969(*)	,11648	,003	-,7745	-,1049
	İlköğretim	-,38017(*)	,09357	,001	-,6491	-,1112
	Lise ve dengi	-,18560	,08638	,342	-,4339	,0627
	Üniversite					
	<Yüksek Lisans / Doktora	,06134	,13593	1,000	-,3293	,4520
Yüksek Lisans / Doktora	Okur - Yazar	-,50103(*)	,14865	,011	-,9282	-,0738
	İlköğretim	-,44150(*)	,13147	,011	-,8194	-,0637
	Lise ve dengi	-,24693	,12645	,538	-,6104	,1165
	Üniversite	-,06134	,13593	1,000	-,4520	,3293
	Y.Lisans / Doktora					

* Ortalama fark 0,05 anlamlılık düzeyinde önemlidir.

ÖRGÜTSEL STRES TESTİ

Bu çalışma, örgüt personelinin yaşadığı stresin ölçüsünü, çeşidini ve boyutlarını ortaya çıkartmak amacıyla hazırlanmış olup çalıştığınız firma ile hiçbir bağlantısı yoktur. Şu anda çalışma ortamınızda yaşadığınız stres faktörleri ile ilgili düşüncelerinizi, aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı değerlendirmek suretiyle belirtiniz. Bu çalışma “Örgütsel Stresin Yönetimi ve Bir Uygulama” adlı bilimsel çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmış olup bunun dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Çalışmama verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ederim.

Barış KIRICI

Birinci Bölüm:

1- Cinsiyetiniz nedir?

Kadın () B) Erkek ()

2- Kaç yaşındasınız?

() 25 ten küçük () 25–30 arası () 31–36 arası () 37–42 arası
() 42’nin üstünde

3- Çalıştığınız işletmede ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

() 3 yıldan az () 3–10 arası () 11 ve daha çok

4- En son mezun olduğunuz okul hangisidir?

() Okur-Yazar () İlköğrenim () Lise ve dengi
() Üniversite
() Yüksek Lisans / Doktora

5- Yönetimde söz sahibi misiniz?

() Evet () Hayır

6- Yönetimde söz sahibiyse hangi düzeyde görev yapıyorsunuz?

.....

İkinci Bölüm:

Aşağıda örgütsel stres kaynakları ile ilgili bir takım cümleler kurulmuştur. Bu cümlelere ne derece katıldığınızı soruların karşısındaki seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

S.No	FAKTÖRLER	Kesinlikle Katılıyorum	Büyük Öçüde Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılıyorum
1	Çalışmaların karşılığını tam olarak alamamak	()	()	()	()	()
2	Mevzuatın çok sık değışmesi	()	()	()	()	()
3	Ücretin yetersizliği	()	()	()	()	()
4	Çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği	()	()	()	()	()
5	Mevzuatın karışık olması ve formalitelerin çokluğu	()	()	()	()	()
6	Denetlemelerin çok sık olması	()	()	()	()	()
7	İş ortamındaki huzursuzluk	()	()	()	()	()
8	Yükselme olanağının az olması	()	()	()	()	()
9	İş arkadaşları ile geçimsizlik	()	()	()	()	()
10	İş yükünün ağır olması	()	()	()	()	()
11	İşyerinde dedikodu yapılması	()	()	()	()	()
12	Sorumlulukların fazla olması	()	()	()	()	()
13	Üstlerle anlaşmazlık	()	()	()	()	()
14	Müşterinin yanlış davranışları	()	()	()	()	()
15	Beklenen işleri kısa sürede yapma zorunluluğu	()	()	()	()	()

16	Personel değerlendirmede adaletsizlikler olması	()	()	()	()	()
17	İşyerindeki fiziki şartların kötü olması	()	()	()	()	()
18	Yetkilerin yetersiz olması	()	()	()	()	()
19	Müşterinin mümkün olmayan istekleri	()	()	()	()	()
20	Görevle ilgili yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması	()	()	()	()	()
21	Yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılamaması	()	()	()	()	()
22	Astlarla anlaşmazlık	()	()	()	()	()
23	İş ile kişilik arasında uyumsuzluk bulunması	()	()	()	()	()
24	İşyerinde farklı çalışanların farklı beklentiler içinde olması	()	()	()	()	()
25	Mesleğin statüsünün düşük olması	()	()	()	()	()
26	İşinde kendisinden ne beklendiğinin açık olmaması	()	()	()	()	()
27	Üstlerin teşvik etmemesi	()	()	()	()	()
28	Yapılacak işler ile ilgili kararlara doğrudan katılamama	()	()	()	()	()
29	Önemli kararlar verme zorunluluğu	()	()	()	()	()
30	Çalışma ortamının gürültülü olması	()	()	()	()	()
31	İş arkadaşları ile ortak ilgi alanlarının olmaması	()	()	()	()	()
32	İşin sıkıcı olması	()	()	()	()	()
33	Çalışma saatinin uzunluğu	()	()	()	()	()
34	Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk	()	()	()	()	()
35	Çalışmaların arkadaş ve protokol ziyaretleri yüzünden kesintiye uğraması	()	()	()	()	()
36	Görev sırasında tarafsız kalabilmenin güçlüğü	()	()	()	()	()
37	Meslek kurallarına uyma zorunluluğu	()	()	()	()	()
38	İşyerinin kalabalık olması	()	()	()	()	()

