



**T.C.**

**UFUK ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

# **ÖRGÜTLERDE STRES VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**EMRE KALE**

**ANKARA, 2016**

# **ÖRGÜTLERDE STRES VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

**HAZIRLAYAN  
EMRE KALE**

**T.C.**

**UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI  
YRD. DOÇ. DR. TURGUT GÜMÜŞ**

**ANKARA, 2016**

## KABUL VE ONAY

Emre KALE tarafından hazırlanan "Örgütlerde Stres ve Çözüm Önerileri" başlıklı bu çalışma, 01 ŞUBAT 2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan** Yrd. Doç. Dr. Cavit ELGEZDİ

**Danışman** Yrd. Doç. Dr. Turgut GÜMÜŖ

**Üye** Yrd. Doç. Dr. Güner KOÇ AYTEKİN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

**Enstitü Müdürü**

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

† Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.



01.02.2016

Emre KALE

## TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında çok büyük emeği ve katkısı olan, kıymetli zamanını harcayarak desteğini esirgemeyen, bilgisi ve sabrıyla örnek aldığım tez danışmanım ve değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Turgut GÜMÜŞ'e sonsuz Őükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli hocalarım Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY, Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK, Prof. Dr. Ő. Şule ERÇETİN, Doç. Dr. Mazlum ÇELİK, Yrd. Doç. Dr. A. Gözde GÖZÜM, Yrd. Doç. Dr. Cavit ELGEZDİ, Yrd. Doç. Dr. Güner KOÇ AYTEKİN, Yrd. Doç. Dr. M. Ali AKTAŞ ile Ufuk Üniversitesi'nin değerli öğretim üyelerine saygılarımı sunarım. Tez savunmamda yer alan ve değerli zamanlarını ayırarak önemli katkılarda bulunan saygı değer öğretim üyelerine de ayrıca teşekkür ederim.

Bu yolculuğa başlarken, motivasyonu ve teşvikiyle her zaman katkılarını hissettiğim sevgili dostum Oğuzhan YAZICI'ya teşekkür ederim.

Zorlu yüksek lisans eğitimim boyunca bana anlayış gösterip fedakârlıkta bulunan ve her türlü konuda yardımcı olan sevgili annem Zeliha KALE, sevgili babam Önder KALE ve biricik kardeŐim Özge KALE'ye sabır ve hoşgörülerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

KALE, Emre, Örgütlerde Stres ve Çözüm Önerileri, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016.

Teknolojik gelişim ve çalışma hayatının getirmiş olduğu rekabet, örgütleri daha fazla “başarılı olma” düşüncesine itmektedir. Çalışma hayatında işverenler, örgütlerinin istikrarının ve veriminin yüksek seviyede olması için işgörenlerinden yüksek performans beklemektedirler. İşgörenlerden beklenen bu çalışma temposunu etkileyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlardan en önemlisi strestir. Stres, yaşanan olumsuz durumlara karşı bireylerin gösterdiği negatif bir reaksiyondur. Bireysel boyutta gelişen aşırı stres sonucu iş verimi ve çalışma temposu düşmekte olup, buna paralel olarak örgütlerin başarı düzeyi de aşağılarda olmaktadır. Bu bağlamda; örgütsel stres kavramının iyi algılanıp, bunun işlevsel kılınması üzerine çalışmalar oldukça önemlidir.

Anahtar Sözcükler

Stres, Örgütlerde Stres, Stres ile Baş edebilme, Stres Sonuçları, Stres Yönetimi

## SUMMARY

KALE, Emre, Stress in Organisations and Solution Recommendations, Master Thesis, Ufuk University Social Sciences Institute, Ankara, 2016.

Organizations obliged think about the issue which is "more succeed", due to technological development and competition which have brought the working life. Employers expect their employees to have a high level of efficiency and stability of the organization in working life. There are several factors effect this high employee performance. Stress is one of the most important these factors. Stress is defined as one's reaction to unfavorable conditions. Due to excessive stress on the individual dimension, work efficiency and employee performance falling down and so the level of success of organizations. Therefore; concept of organizational stress must understood well, it is very important to work on it and to make it functional.

### Key Words

Stress, Stress in Organisations, Cope with Stress, Results of Stress, Stress Management

# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	1
SUMMARY.....	2
<b>GİRİŞ</b> .....	5
<b>1. ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMI VE KAPSAMI</b> .....	7
<b>1.1. GENEL OLARAK STRES VE ÖRGÜTSEL STRES</b> .....	7
1.1.1 Literatürde Stres ve Örgütsel Stres.....	8
1.1.2. Yararlı ve Zararlı Stres .....	13
<b>1.2. STRES OLUŞUMU VE GELİŞİMİ</b> .....	16
1.2.1. Genel Olarak Strese Yol Açan Faktörler .....	18
1.2.1.1. Stresin Temel Bileşenleri .....	19
1.2.1.2. Stresin Çevresel Boyutu .....	20
1.2.2. Örgütlerde Strese Yol Açan Faktörler .....	21
1.2.2.1. Bireyin Şahsı ile İlgili Stres Faktörleri .....	23
1.2.2.2. Bireyin İş Çevresinin Yarattığı Stres Faktörleri .....	33
1.2.2.3. Bireyin Genel Çevresinin Yarattığı Stres Faktörleri .....	44
<b>1.3. ÖRGÜTLERDE STRES SONUÇLARI</b> .....	50
1.3.1. Bireysel Stres Sonuçları.....	50
1.3.1.1. Fiziki Stres Sonuçları.....	51
1.3.1.2. Psikolojik Stres Sonuçları .....	52
1.3.1.3. Tavırsal Stres Sonuçları.....	52
1.3.2. Örgütsel Stres Sonuçları.....	54
1.3.2.1. İş Kazaları .....	55
1.3.2.2. İşgücü Sirkülasyonu .....	55
1.3.2.3. Performans Yetersizliği .....	56



<b>2. ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ</b> .....	58
<b>2.1. ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ TANIMI VE KAPSAMI</b> .....	58
<b>2.1.1. Bireysel Stres Yönetimi</b> .....	64
2.1.1.1. <i>Fiziki Pratik ve Solunum Pratiği</i> .....	67
2.1.1.2. <i>Gevşeme ve Meditasyon</i> .....	69
2.1.1.3. <i>Biyolojik Geri Besleme</i> .....	72
2.1.1.4. <i>Zaman Yönetimi ve Sosyo- Kültürel ve Sportif Etkinliklere Katılım</i> .....	73
2.1.1.5. <i>Dua, İbadet ve Davranış Değişikliği</i> .....	75
2.1.1.6. <i>Sağlıklı Beslenme ve Masaj</i> .....	76
<b>2.1.2. Örgütsel Stres Yönetimi</b> .....	78
2.1.2.1. <i>Duygusal ve Örgütsel İklim Denetimi</i> .....	81
2.1.2.2. <i>Sosyal Destek Sistemleri ve Çalışma Ortamının Pozitifleştirilmesi</i> .....	82
2.1.2.3. <i>İş ve Görev Tanımlarının Yenilenmesi ve İşin Yapılandırılması</i> .....	85
2.1.2.4. <i>İş Değiştirme ve İş Zenginleştirme</i> .....	88
2.1.2.5. <i>Eğitim - Gelişim Programları ve Stres Danışmanlığı</i> .....	90
2.1.2.6. <i>Etkin İletişim, Katılımcı Yönetim ve Ücret Yönetimi</i> .....	93
<b>2.2. ÖRGÜTLERDE STRESE İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ</b> .....	94
<b>2.2.1. Yöneticilere Yönelik Çözüm Önerileri</b> .....	95
2.2.1.1 <i>Zaman Yönetimi ve Hiyerarşik Düzen</i> .....	96
2.2.1.2. <i>Yönetici-İşgören İlişkisi</i> .....	98
<b>2.2.2. Bireylere Yönelik Çözüm Önerileri</b> .....	99
2.2.2.1 <i>Düzenli ve Sağlıklı Bir Yaşamı Benimseme</i> .....	100
2.2.2.2. <i>İş Daha Doğru Yapma ve Pozitif Olma Alışkanlığı Edinme</i> .....	101
<b>GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ</b> .....	104
<i>Yararlanılan Kaynaklar</i> .....	107
<i>Özgeçmiş</i> .....	114

## GİRİŞ

Stres, yaşadığımız hayatın bir parçası olarak değerlendirebileceğimiz, iş hayatının, özel hayatın birçok evresinde hissedilebilen, yoğun çalışma ve rekabetin yaşandığı, teknoloji ve ekonominin sürekli yenilendiği ve değiştiği ortamlarda kendine yer edinmiş doğal bir reaksiyondur.

Modern toplumun kanıksanmış bir hastalığı olarak kabul edilen stres, aslında günlük yaşamın bir parçasıdır. Günümüzde çoğu insan, farkına varmasa bile yoğun bir stres yüküne sahiptir. Günlük (rutin) yaşamda değişikliğe neden olan herhangi bir gelişme, potansiyel bir stres kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Özer, 2011: 399).

Küreselleşmenin beraberinde getirmiş olduğu rekabet ortamı ve çevresel unsurların şekillendirdiği stres, ekonomik, sosyo – kültürel, siyasal, teknolojik değişim ve gelişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, örgütler bu durumu idrak ederek hareket etmekte ve stratejilerini buna göre şekillendirmektedirler. Örgütler kuşkusuz, yapılanmalarını oluştururken değer ve normlarını ön planda tutarak, örgüt kültürüne ters düşecek, aykırı hal ve hareketlerin oluşmasının önüne geçerek varlıklarını sürdüreceklidir. İşte bu noktada korku, endişe ve gerilimin fazla olduğu bir ortam ortaya çıktığında, işgörenlerin hal, hareket ve tavırlarında olumsuz değişimler ve dolayısıyla stres ortaya çıkabilecektir.

Gerçekten stres, geçmiş zamanlardan günümüze kadar süregelen, üzerine araştırmalar yapılmış, azaltılması ya da kontrol altına alınmasından öte sonuç elde edilememiş bir olgu olup, halen varlığını her yerde sürdürmektedir. Birçok hastalığın temelinde gözlemlenen stres, bireyin onu idrak etmesi ile yaşamının ne kadarına nüfuz edeceğini hesaplama çabasının bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Böylece insanlar bir yandan stres olgusunun varlığını hissederken, bu olgunun oluşumunu ve nasıl ilerlediğini anlamaları durumunda onu kontrol altında tutmaları da kolaylaşacaktır.

Stresin oluşumu, stres faktörleri ve stresin sonuçları bir dizinin halkaları gibi düşünülmeli ve buna göre hareket planı çizilmelidir, çünkü stres her an her

verde baş gösterebilecek ve yıkıcı sorunlar yaratabilecek bir olgudur. Stresin bireyden bireye değişiklik gösterdiği yadsınamaz bir gerçektir. Kimi insanlar için sorun haline bürünen stres, belli bir noktaya kadar bazı insanlarda motivasyonu artırıcı ve hatta başarının anahtarı gibi bir rol de üstlenmektedir. Burada bireyin yapısı ve stres direnç seviyesi önem taşımaktadır. Belli bir noktadan sonra ise stresin sonucu olarak, diğer bireylere de yayılan olumsuz etkiler görülebilmektedir.

Stres yönetimi, kendi iç dinamikleri olan, bireysel ve örgütsel açıdan farklı bakış açılarını içeren bir kavramdır. Stres ile mücadelede örgütlerin ve bireylerin belli başlı stratejileri uygulamaları, örgütün yapılanmasının gerekliliği ve bireyin iç huzuru açısından önem taşımaktadır. Bir bireyin her gün işine mutlu gitmesi ile sıkıntı ve stres içinde gitmesi bireyin örgütle olan bağı ya da kopuşuyla ilgili işaretlerdir. Örgütteki “aile” ortamı ve bireyin hissedeceği aidiyet duygusu örgüt yöneticisinin sorumluluğunda olup, profesyonel hayat içinde yer alan sosyal aktivitelerle pekiştirilebilecek kavramlardır.

Gerçekten örgütsel yapı içinde bireyler ve yöneticiler bir makinanın dişli çarkları gibi birbirine bağlı bir yapıyı temsil etmektedirler. Örgüt içinde iş gücü sirkülasyonunun (çalışan değişim oranı) yüksek oluşu bir örgütün çalışanlarına değer vermediğini göstermektedir. Hiçbir örgüt böyle bir görüntü oluşturmak istemez. Aynı şekilde birey de sürekli iş değiştiren sıkıntılı, stresli ve geçimsiz bir çalışan imajıyla damgalanmak istemeyecektir. Burada önemli olan, karşılıklı anlayış ve sadakate dayalı bir iş birlikteliğinin olmasıdır.

Örgütlerde stresin çözüm önerileri bireyin ve örgüt yöneticilerinin yapması ve yapmaması gereken bir takım önerileri kapsamaktadır. Örgüt yapıları içinde stres ve oluşan sıkıntıların önüne geçilmesi bir dizi plan ve program yapılmasını ve bunların uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Örgütlerde stres ve çözüm önerilerini ele alacağımız bu çalışmada, “örgütsel stres kavramı ve kapsamı, örgütsel stresi oluşturan faktörler, örgütsel stresin yol açtığı sorunlar ve örgütsel stres yönetimi” konuları ele alınmıştır. Çalışma, örgütsel stres ve yönetimi ile ilgili taraflara olası önerilerin sıralanması ve stres kontrol mekanizmasının etkinliği vurgusuyla sonuçlandırılmıştır.

# 1. ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMI VE KAPSAMI

## 1.1. GENEL OLARAK STRES VE ÖRGÜTSEL STRES

Stres, insanlığın başlangıcından bu yana varlığı hissedilen ve herkesin günlük yaşamında karşılaştığı bir durumdur. İnsanların büyük bölümü kendilerine özgü stres tanımlamalarına ve sonuçlarına sahiptir. Latince “stringere” kelimesinden türetilen stres kelimesi güçlüğü, sıkıntıyı, zorluğu veya üzüntüyü ifade etmek için kullanılır. 18.-19.yüzyıllarda güç, zorlama, baskı, şiddet gibi anlamlarda bireylere, objelere, organlara ya da psikolojik yapıya yönelik baskıyı anlatmak üzere kullanılmıştır. Stres kavramını bilim toplumuna ilk sunanlar arasında yer alan Cannon, 1932 yılında yaptığı çalışmalarda stresi, ‘bireyin meydan okuyucu bir durum karşısında savunma mekanizmasını devreye sokarak gösterdiği reaksiyon’ şeklinde açıklamaktadır (Rout, 2002: 18).

Stresin tanımı ve temel özellikleri üzerinde tam bir görüş birliği sağlanamamıştır. Bir kişi için meydan okuyucu ve ödüllendirici bir görev stres yaparken diğerleri için bir endişeye bile yol açmayabilir. İnsanların değerlendirmesi ve algılaması birbirinden farklı olabilir. Stres; bir olayın, birey tarafından kendi kaynaklarına veya yeteneklerine bir meydan okuma olarak algılanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda stres bir algıdır. Stres yaratıcıları insanların algı düzeylerine göre kendini hissettirmektedir. (Cunningham, 2000: 12).

Stres, ilk dönemlerde bireyin üstesinden gelemeyeceği, başaramayacağı bir konumda ortaya çıkan baskı şeklinde ifade edilmiştir. Bu açıdan stres, yalnızca bireyin yapabileceği ya da yapamayacağına inandığı dış baskı unsuru olarak düşünülmemelidir. Stresin ortaya çıkışı bireyin kendi yaşadıklarıyla da yakından ilişkilidir. Örneğin kişi bir hobiyi ne kadar yapmaya alışkın ise, yani o alışkanlığı yapmada ne kadar deneyimli ise stresin oluşma ihtimali o kadar düşük olacaktır. (Cooper ve Palmer, 2000: 5-6).

Stres kavramı geçmişten günümüze birçok bilim dalıyla ilişki içine girmiştir. Fizik, kimya, biyoloji, psikoloji, yönetim bilimleri, endüstriyel ilişkiler ve

mühendislik gibi birçok alanda stres kavramıyla ilgili çalışmalar yapılmıştır. Duygusal sorunların patolojik (hastalık boyutunda) durumlara yol açabilecek fiziki değişimlerle ilgisini ilk olarak 1914'te Walter Cannon incelemiştir. Cannon'a göre stres, "istenmeyen çevresel etmenlerden ötürü bozulan fizyolojik iç dengeyi yeniden kazanmak için gereksinme duyulan ve ortaya konan fizyolojik tepkimelerdir" (Erdoğan,1999: 269).

Stresin performans ile ilişkisi ise ilk kez 1908 yılında Yerkes ve Dodson tarafından incelenip ortaya konulmuştur. Bu inceleme neticesinde stres ile performans kavramları arasında belli bir stres seviyesine kadar doğrusal ve aynı yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki kapsamında normalin üstünde bir stres seviyesi kişileri olumsuz etkilemekte ve performanslarını azaltmaktadır. Bunun nedeni, aşırı stres seviyesinin kişilerin dikkatini düşürmesi, istişare ve karar alma aşamalarında yanlılık yapmalarına yol açmasıdır.

Öte yandan, stresin minimum seviyede, yani çok az olması ise, kişilerin ulaşacağı sonuçları çaba harcamaya değer bulmamasına da yol açabilir. Sonuç olarak, normal (arzulanan, ideal) düzeyde bir stres performansı artırıcı etki gösterirken, bir dolu olumsuz etkiyi beraberinde getirebilmektedir (İlgar, 2001: 41'den aktaran Özen, 2013: 76).

### 1.1.1 Literatürde Stres ve Örgütsel Stres

Stres geçmişten günümüze kadar bir çok tanımlamayla karşımıza çıkmıştır. Bu tanımlamalara literatürel bazda bakılacak olursa şunlar söylenebilir:

- *Stresin öncülerinden Hanse Selye, stresi "insan vücudunun herhangi bir isteme verdiği özgül olmayan karşılık" olarak tanımlamaktadır. Lazarus ise psikolojik açıdan stresi "insan ve hayvanlarda sıkıntı veren bir sonuç yaratan ve davranışları da etkileyen bir olay" olarak nitelendirmektedir (Özkalp, 1989: 143).*
- *Bir sosyal bilimler sözlüğü tanımında stres; "zorlanma, fizyolojik ve psikolojik sebeplerden ötürü sinir sisteminin aşırı derecede yıpranarak, organizmada sıkıntı, gerginlik, yorgunluk, dikkat dağınıklığı ve çöküntü gibi durumların baş gösterdiği rahatsızlık" olarak tanımlanır (Demir ve Acar, 1993: 336).*

- *Bir psikoloji terimleri sözlüğünde stres, “bir organizmanın üstesinden gelmesi gereken yeni durumlar karşısında verdiği reaksiyon durumu” şeklinde tanımlanır (Erkuş, 2000: 188).*
- *Bechr ve Newman, iş stresini “kişilerde meydana gelen ve onları normal faaliyetlerinden sapmaya zorlayan değişik durum” olarak nitelendirmekte ve stresi kişi ile çevresi arasındaki etkileşimden doğan bir durum olarak belirtmektedir (Aktaş, 1992: 154).*
- *Cüceloğlu stresi, “bireyin fiziksel ve sosyal çevresinden gelen uyumsuz durumlar sebebiyle bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir” şeklinde belirtmiştir (Cüceloğlu, 2004: 321).*
- *Stres, güçsüz bir sağlık durumu ve ruhsal çöküntülerle tetiklenen bir zaman sürecidir. İşgörenlerin yetenekleri ve becerileri, kaynakları, ihtiyaçları örgütsel anlamda karşılanmadığında ya da geçici bir süre için mantıklı bir açıklama yapılmadığında, meydana gelen iş tatminsizliği ve mutsuzluğu, istenmeyen bu tip olaylara sebebiyet verir (Parker, 2007: 91).*
- *Stres, uygun dozda ve özelliklerde olduğunda bireyin kişisel gelişimine katkıda bulunan, tecrübe kazandıran, kuvvetli kılan bir uyarıcıdır. Stresin fiziksel, biyolojik, duygusal, düşünsel anlamda bireye zarar vermesi, sebebi çözülemeyen, çözüldüğünde de önüne geçilemeyen sıkıntıların, o bireyin karşı koyamayacağı bir noktaya ulaşmasıyla tedirginlik ve gerginlik safhalarına ulaşır. Dikkat edilmesi gereken husus bu tedirginlik ve gerginliklerin önünün alınarak daha büyük yıkımların oluşmasına engel olmaktır. Bunun için de stresi tetikleyen unsurların neler olduğunu, sebeplerini, etkilerini, sonuçlarını irdelemek ve bilgi sahibi olmak gerekir. Bu bilgiyi edinen ya da bilgiye sahip olan birey, stresi yaşamını destekleyen, başarısına katkıda bulunan bir unsur olarak değerlendirebilir (Barutçugil, 2002: 144).*
- *Morgan’a göre stres, “organizmanın durumunun değişmesini önlemeye çalışan tüm fizyolojik işlevlerin oluşturduğu süreç” olarak tanımlar. Yoğun sıcaklarda bireyin bayılması, burundan kan gelmesi, hararetili tartışma ve kavgalarda kan basıncının yükselmesi gibi birçok durumda insan*

*metabolizmasının bozulduğu, organizma dengesinin ve uyumunun yitirildiği bu tanıma örnek teşkil eder (Morgan, 1996: 13-20).*

Görüldüğü gibi stresin literatürde çok çeşitli tanımlamaları ve bu tanımlamaları oluşturan etmenleri mevcuttur. Ana hatlarıyla bakıldığında ise çıkış noktasının “fiziki, ruhi ve biyolojik yıkımın organizmada açtığı hasarlar” olduğu görülmektedir. Stres bireyi öncelikle fiziki, ruhi açıdan etkilerken; sosyal etkileşimini de olumsuz yönde etkilemektedir. Stres ile yaşanan durum düşünüldüğünde, bireyin kendisine ve çevresine vereceği zararları en aza indirgeyici şekilde tavır takınması, iş ve sosyal yaşamı açısından olumlu olacaktır. Stresi bir motivasyon aracı gibi düşünen bireyler ise; motivasyonlarını yapıcı şekilde ilgilendikleri alana yöneltip, dozunu iyi ayarlayarak hareket etmelidirler. Stresin yıkıcı etkisinin yapıcı etkisinden baskın olduğu göz önüne alındığında, sağlık ve yaşam kalitesinin değeri unutulmamalıdır.

Tarih öncesi devirlerden günümüze kadar var olduğu kabul edilen stres, gerek sosyal yaşamda gerekse iş hayatında yaşanan hızlı değişimle ve yaşamın daha karmaşık hale gelmesiyle birlikte daha da hissedilir hale gelmiş ve 21. Yüzyıl’ın hastalığı olarak nitelendirilmiştir. Stresin bu denli hissedilir hale gelmesi, stres kaynaklarının sayısının ve çeşitliliğinin artmasının yanı sıra etkilerinin daha derin ve ağır olmasına bağlanabilmektedir. Stres, mevcut kaynakların bireysel beklenti ve motivasyonu karşılamaması durumunda oluşmaktadır. Öte yandan, stresin modern tanımları bir dizi temel bileşenleri içermektedir. Bunlar şöylece sıralanabilir:

- *Stres bireysel bir tepki ve deneyimdir,*
- *Strese ihtiyaçlar ile kaynaklar arasındaki dengesizlik neden olmaktadır,*
- *Strese aynı zamanda, baskı ve ihtiyaçlar neden olmaktadır,*
- *Stres, bireyin direnme yeteneğine darbe vurmaktadır.*
- *Strese bireyler farklı tepkiler verebilmektedirler,*
- *Stres tamamen kötü değildir, katlanılabilir (pozitif) stres düzeyi performansta iyi etki yapmaktadır,*
- *Katlanılabilirliği aşan fazla (negatif) stres dengeyi bozabilmektedir.*

Stresin ne olduğu ortaya konulduktan sonra ne olmadığını da gözden geçirmek kavramın önemi ve işlevi açısından fayda sağlayacaktır. Şöyle ki :

- *Endişe, sadece duygusal ve psikolojik anlamda kendini gösterirken, stres olgusu duygusal ve psikolojik açıdan kendini göstermesinden dolayı stres olgusunu kolay bir endişeden ibaretmiş gibi değerlendirmek bir hayli eksik olur.*
- *Endişe gibi çeşitli faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan sinirsel tansiyon da stres olgusunu içermesinden ötürü, ana resim olan stresi sinirsel tansiyon şeklinde yorumlamak yanlış olacaktır. Sinir kavramı da stres kavramı da benzer özellikler göstermekle birlikte aynı şeyler değildir. Kendi otokontrolünü kaybedenler stres gerçeğiyle karşılaşp bunu jest ve mimiklerle açığa vururken, bazılarıysa bunu gizleyebilmektedir (Cooper ve Palmer, 2000: 5-6).*

İnsanoğlu tarihsel serüveni süresince kişisel amaçlarını anlamlandırmak ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla, çabalarını bazı olgularla ve diğer insanlarla bütünleştirmek durumunda kalmıştır. İşbirliği içine giren insanlar yalnız başlarına yapabileceklerinin sınırlı olduğunu fark edip toplumsal bütünleşmeyle daha büyük hedeflere yürüyebileceklerini görmüşlerdir. Bu nitelikli ve bütünleştirici birleşme süreci, örgütlenmeyi kaçınılmaz kılmıştır. Belli bir amaç etrafında bütünleşen bireyler örgütsel amaçların gerçekleşebilmesi için, zamanlarının belli bir bölümünü örgütlerde geçirmeye başlarlar. Örgütlerle yakın ilişki yaşayan bireylerin zamanla örgütün bir parçası olması, örgütünde kendi yaşamının vazgeçilmez bir parçası olması gözlenen bir süreçtir. Örgüt-insan ilişkileri örgütsel tavırların ve içinde örgütsel stresin de ana çıkış noktasını oluşturmaktadır (Güler, Başpınar, Gürbüz, 2001: 16).

Genel anlamda örgütsel stres, işin gereklerinin, işgörenin kapasitesi, yetenek ve ihtiyaçlarını karşılamaması durumunda ortaya çıkan fiziksel ve duygusal reaksiyonlar olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel stres, işe devamsızlık, yüksek işgören devir hızı, endüstriyel ilişkilerde zorluklar ve düşük kalite kontrolü gibi istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca stresin neden



olduğu işgören hastalıkları, verimsizlik, işe giriş-çıkışların çok olması ve iş kazaları sonucunda ortaya yüksek maliyetler çıkmaktadır (Leontaridi ve Ward, 2002: 1-4'ten aktaran Gökğöz ve Altuğ, 2014: 519-520).

Bir başka tanımlamayla, günümüz dünyasında çalışma ilişkilerine bir boyut katan ve yönlendiren, çalışma dünyasının ve içindeki bireylerin üzerinde hassasiyetli eğilmesi gereken ve çağın kanseri olarak ifade edilebilen örgütsel stres, iş dünyasında kişilerin üzerindeki baskıyı arttırarak çalışanın örgütten ve yaptığı işten soğumasına ve performansının azalmasına sebep olan kavramsal olgudur. Uyarıcı-tepkime ya da her ikisi arasındaki durum olarak nitelendirilebilir (Dewe, O'Driscoll ve Cooper, 2010: 3).

Toplumsal değişim ve gelişim boyutuyla düşündüğümüzde örgütlerde stresin boyutu da gelişim ve değişim arz eder. Yaşamsal sürecin doğal ilerleyişinde, değerler ve yapılan tercihlerde, kişinin üstlendiği sorumluluklarda meydana gelen değişim ve gelişimler, bunların kişiler açısından kabullenilmesi süreci, yaşamı anlaşılması güç bir seyir haline getirmektedir. Bahse konu değişimler yalnızca kişinin sosyal ve kültürel yaşamını etkilemekle kalmamakta, iş hayatına da yayılmaktadır. Bu tür durumların insan yaşamına yansımalarına bakıldığında kişi gerek psikolojik gerekse fizyolojik açıdan etkilenmekle birlikte yaşama dair mücadeleleri daha çetin bir hal almaktadır. Böylece kişinin sağlığı üzerinde tehdit edici sonuçların ortaya çıkmasına sebep olan örgütsel stres olgusunun da temellerini atmış olmaktadır (Çam ve Çakır, 2008: 22).

Örgütsel stres kavramının bazı temel özelliklerine bakılacak olursa şunlar vurgulanabilir (Öztürk, 1993: 114-115):

- *Örgüt kültüründe iş stresi olumlu ve olumsuz yansıma yapabilir. Örneğin; stres düzeyi biraz yüksek olan işler bireyin aşırı çalışmasına ve iş tatminine neden olduğu gibi, bunun sonucunda bireyin refah düzeyi yükselmekte ve başarıları neticesinde ödüllendirilmektedir. Fakat stres düzeyi aşırı yüksek olan işlerde ise bireyin iyi çalışmamasına, başarısız olmasına, fiziksel ve zihinsel açıdan çeşitli rahatsızlıkların baş göstermesine sebep olmaktadır. İşte birey açısından önemli olan bu dengenin sağlanmasıdır. Bu dengenin*

*hem birey hem örgüt açısından nasıl sağlanacağı sorusunun net bir cevabı bulunamamakla birlikte karşılıklı anlayış ve davranış kontrolü esaslı önem taşır.*

- *Örgütlerde stres çoğunlukla yadsınamaz bir olgudur. Bireyin içinde bulunduğu toplumda aile ilişkileri, çalıştığı örgütün yapısı, işin kendisi, çalışma arkadaşları, üstleri, astları, toplumdaki yaşam tarzı, ısı, gürültü vb. insanın sıkıntıya düştüğü haller potansiyel stres kaynağıdır. Bunun yanı sıra insana mutluluk veren çeşitli başarıların elde edilmesi, mükafat kazanılması, sınıfı onur derecesiyle geçmek v.b. insana sevinç veren durumlar da strese neden olabilmektedir.*
- *Örgütlerde stres kısıtlama ve isteklerin yansımalarıdır. Kısıtlamalar kişiyi arzulanan şeyleri yapmaktan alıkoymaktadır. İstekler ise, arzulanan bazı şeylerin kaybedilmesi demektir. Tüm bunlar potansiyel örgütsel stres olgularıdır.*

Örgütlerde stres olgusu insanları psikolojik ve fizyolojik açıdan çeşitli şekillerde etkiler. Bu bakımdan stres altındaki insanlar değişik tepkiler gösterebilirler, stres bireylerde çoğunlukla içinde bulunduğu durumun, yaptığı işin, bulunduğu organizasyonun, fırsatın, isteğin vb. sonucu hakkında netlik olmaması ve sonucun kişi için önemli olması durumlarında ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde stres iş performansını etkileyen en önemli etmenlerden birisidir. Stresli çalışanlar özellikle yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yapabildiğinden onların sağlığını ve örgütün başarısına olan katkısını olumsuz yönde etkiler.

Örgütlerde stres işe giriş-çıkış sıklığının ve işe devamsızlığın en önemli nedenidir. Çalışanların birinde görülen stres, diğer çalışanların veya toplumun güvenliğini de etkiler. Örneğin bir uçağı kullanan pilot, stresli bir anında toplumun güvenliğini tehdit edebilir.

### **1.1.2. Yararlı ve Zararlı Stres**

Kimi insan için sorun haline bürünen stres, belli bir noktaya kadar bazı insanlarda motivasyonu artırıcı ve başarının anahtarı gibi bir rol üstlenmektedir.

Burada bireyin karakteristik yapısı ve stres direnç seviyesi önem arz etmektedir. Belli bir noktadan sonra ise stresin sonucu olarak, diğer bireylere de yayılan olumsuz durumlar görülmektedir.

Bireyler, hedeflerine doğru yürürken olumlu ya da yararlı stres (eustress), kaçınmak ve yaşamak istemedikleri durumlar içinse olumsuz yada zararlı stres (distress) yüklü olurlar. Yararlı stres bireyi motive edici, inandırıcı ve inanç sahibi yaparken, zararlı stres ise ruhi ve fiziki birtakım sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu iki stres olgusunda da önemli olan bireyin kendisini ne yönde güdülediğidir (Torun, 1996: 43-44). Örneğin; hamilelik haberi yeni evli bir çift için sevindirici yararlı bir stres iken geçim sıkıntısı çeken dokuz çocuklu bir aile için zararlı bir stres kaynağı oluşturur(Hürriyet, 2006'dan aktaran Yılmaz, 2006: 8).

Stres olgusunun yararları ve zararları değerlendirilirken stres faktörlerinin ana çıkış noktalarını gözardı etmemek gerekir. Bunlardan ilki olan örgütsel politikalar bireyin olumlu ve olumsuz tavırlarını net şekilde etkiler. Bu örgütsel politikaların başlıcaları, adaletsiz başarı değerlendirmesi, ücret politikasındaki eşitsizlik, örgütlerde konan kuralların katı ve aşılabilir oluşu, iş gruplarının değiştirilmesi, çelişkili yönetim tarzları, sık sık yapılan rotasyonlar, realite yansıtmayan iş tanımları olarak sıralanabilir. Bir diğer önemli nokta ise, örgütteki yapısal özelliklerin bireye yan etkisidir. Merkezi yönetim anlayışı, karar alma mekanizmasından soyutlanma, ilerleme olanaklarının yetersizliği, gereksiz prosedürler, ileri seviyede uzmanlaşma, örgütlerde birimlerin zincir halkası gibi birbirine bağlı çalışması, yürütme ve danışma birimleri arasındaki anlaşmazlıklar olarak sıralanabilir.

Bireyin yararlı ve zararlı strese karşı vermiş olduğu tepkileri vaktinin önemli bir bölümünü geçirdiği iş ortamı açısından düşündüğümüzde bazı olgular ön plana çıkmaktadır. Bireylerarası kavga ve sataşmalar, rol tanımsızlıkları, sorumluluk, mekan ve zaman problemleri, yoğun iş temposu, kaynakların dağılımındaki eşitsizlikler, işi bitirmek için zamanla yarışma, iş güvensizliği, yetersiz ya da hızlı gelişen kariyer basamaklarının ilerlemesi gerilemesi yararlı ve zararlı stresi tetikleyen unsurlardır (Yates, 1989: 48).

Anlaşılan o ki, stresi muhakkak önüne geçilmesi gereken, tehlikeli ve tehdit içeren bir kavram gibi görmek de hatalı bir yaklaşım olacaktır. Tam tersine stres, bazı zamanlarda organizmayı uyaran ve harekete geçmesini sağlayan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, aşırı stresin zararı yararından çok olduğundan, stresin optimal seviyede tutulabilmesi, kalabilmesidir (Cooper ve Palmer, 2000: 5-6).

Stres faktörlerinde yararlı ve zararlı stresi oluşturan çeşitli göstergeler (simgeler) vardır. Yararlı stresin göstergelerine bakıldığında, iş tatmini ve doyumunu, işe, yaşama ve çevreye yönelik olumlu tutum ve davranışlar, çevresindeki bireyleri dinleme ve anlama yetisine sahip ve bu bağlamda istekli olma, diyalog kurduğu insanların penceresinden olaylara bakabilme, her şeye rağmen tebessüm edebilme, gülümseme, durumlara mizahi açıdan yaklaşabilme, bilgi ve birikimin uygulamaya konup hayata geçirilmesi, yaratıcılık ve yüksek verimlilik gözlemlenen olgulardır. Zararlı stresin simgelerine geldiğimizde ise, uyku problemleri, astım ve diğer solunum ile bağlantılı hastalıklar, vücut derisinde oluşan leke ve dökülmeler, mide bulantısı ve net görme yetisinin bozulması, ülser, ince ve kalın bağırsak hastalıkları, baş ağrısı, boyun ve sırt ağrıları, ağız ve boğaz kurumaları gibi tepkimeler sıralanabilir (Drafke, Kossen ve Longman, 1998: 426'dan aktaran Yılmaz, 2006: 8)

Aşağıdaki Tablo 1 bu anlamda yararlı olabilir.

**Tablo: 1 Yararlı ve Zararlı Stresin Göstergeleri**

<b>Yararlı Stres Göstergeleri</b>	<b>Zararlı Stres Göstergeleri</b>
İş tatmini ve doyumunu	Uyku ve diğer rahatsızlıklar
İş, yaşam ve çevreye olumlu tutumlar	Astım ve diğer solunumla ilgili rahatsızlıklar
Çevresindekileri dinleme, önem verme	Deride oluşan leke ve dökülmeler
Olaylara objektif bakabilme	Mide bulantısı ve görme bozuklukları
Gülümseme	Ülser
Olaylara mizahi açıdan bakabilme	İnce ve kalın bağırsak hastalıkları
Bilgi ve birikimin iyi kullanılması	Baş, boyun ve sırt ağrıları
Yaratıcılık	Ağız ya da boğaz kurumları
Yüksek verimlilik	

**Kaynak:** (Drafke, Kossen ve Longman, 1998: 426'dan aktaran Yılmaz, 2006: 8).

## **1.2. STRES OLUŞUMU VE GELİŞİMİ**

Bireyin hayatını sürdürdüğü ortam ve iş koşullarının etkisi ile vücudunda hissettiği özel biyo-kimyasal salgıların zihinsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumuna stres denmektedir(Eren, 2014: 292).

Çalışma hayatının önemli bir bölümünde birey, örgütten veya dışarıdan kaynaklanan faktörlerin etkisiyle strese girebilir. Daha önce de ifade edildiği gibi, stres yaratan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bireyin iş ve iş dışı çevresi birbirini etkileyerek strese neden olduğu gibi, aynı zamanda işine yönelik duygularını da etkilemektedir. Bir başka ifade ile stresi doğuran faktörler, genel çevre unsurlarından ve çalışma hayatının niteliğinden kaynaklanmaktadır.

Yüzyıllar boyunca değişen yaşam koşullarına paralel olarak insan üzerinde strese neden olan faktörler de değişmiştir. Stres tarih öncesi devirlerde vahşi hayvanlar, salgın hastalıklar ve savaşlarla ilişkili olarak ortaya çıkarken, günümüzde teknolojik, ekonomik ve sosyal konulardaki hızlı değişim ve gelişmelerle bağlantılı olarak kendini göstermektedir. Aynı şekilde stres yaratan faktörler bireyin çalıştığı ortama, aile yapısına, işletmenin kültürüne, bireyin kişiliğine bağlı olarak da değişiklik gösterir. İnsanın fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur bir stres kaynağı olarak görülebilir. Bu kapsamda, bireyin iş çevresi ve iş dışı çevresi birbirini etkileyerek stres oluşumuna neden olabilir (Özdevecioğlu , 2002: 131).

Çalışma yaşamında stres oluşumunun ve gelişiminin, çalışanın hayat tecrübesi, sağlık durumu, inanış ve yaşayışı, kişilik ve karakteristik özellikleri, genetik yapısı, yaşı ve cinsiyeti, medeni durumu, sosyal ve kültürel durumu, dini, ırkı, gelir ve eğitim düzeyi, sosyal ilişkileri gibi olgularla ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanlarda tepkisel bir olgu olarak görülen stres, özellikle örgüt yönetiminin yoğun bir psikolojik baskıya maruz bırakması esnasında ortaya çıkmaktadır. Örgütsel stres işgörenleri farklı düzeylerde etkilemekte; birine göre stres nedeni olan olgu, başkasına göre stres nedeni olmayabilmektedir. Örgütsel stres, aynı zamanda işgörenlerin tepkisel bir şekilde hayatlarını sürdürmelerini ve zor durumlarla güç vaziyetlerle başa çıkma direncini sağlamalarına yardımcı olur ( Spiers, 2003: 1-8).

Örgütsel stres oluşumu, işgörenler kadar işverenleri de etkilemektedir. Bu stres bireyin ne yaptığı ya da hangi durumda olduğundan çok; sağlığını,

esenliğini ve sonuç olarak yaşam kalitesini etkisi altına alabilir. Mesai saatlerinin düzensizliği, vardiya sistemiyle çalışılması, örgütteki rol belirsizliği, örgütteki rol çatışması, iş güvenliği sisteminin olmayışı, fazla ya da az iş yükü, ücretlerin hayatı idame ettirmeye yetersiz olması, kurum ortamından kaynaklı fiziksel etmenler gibi çok sayıda faktör işgörenleri olumsuz etkilemektedir. İşgörenler için stres oluşumu ve bunun gelişimi bir seviyeye kadar performans artırıcı etki gösterirken optimal seviyeyi aştığında kişinin performansını düşürerek, sağlık sorunlarının baş göstermesine neden olabilir (Losyk, 2006: 18'den aktaran Kılıç ve Sakallı, 2013: 210).

Örgütsel stresin insanın fizyolojik yapısında bir oluşum ve gelişim süreci vardır. Burada her şey, çevresel uyarıcıların devreye girmesiyle başlamakta, çevresel uyarıcılara verilen reaksiyonlarla devam etmektedir. Karşılaşılan stres, hem hipofiz bezinde hem de adrenalin bezinde salgıya sebep olmaktadır. Hormonsal salgılamalar beraberinde vücudun stresörlerle karşı karşıya kaldığında dengeyi bulmasını sağlayan kortizol hormonunun devreye girmesini sağlamakta ve kişinin kan basıncında, kalp atışlarında artışın, nefes alıp vermede zorluk çekmeye, aşırı terlemeye ve sindirim sisteminde yavaşlamaya neden olmaktadır. Örgütlerde gerek amirlerin, işyeri koşullarının ve ast üst ilişkilerinin, gerekse işgörenlerin birbirleriyle iletişim sıkıntılarının olması stres kaynaklı problemler yaşanmasına neden olur. Stresin ana sebebi psikolojik olduğu öngörüsünden hareket ederek, işyerinde meydana gelen olumsuz stres süreci öncelikle stresi yaratan olaya verilen reaksiyonla başlamakta, insan fizyolojisinin direnciyle devam etmekte ve sonrasında bitmişlik ve tükenmişlikle sona ermektedir. Dolayısıyla, işyerinde stresin oluşum süreci ilk olarak çevresel uyarıcılar ve stres yapıcılarla başlayıp, işgörenin tükenmişliği ve enerjisinin kalmamasıyla yenilgisiyle sonuçlanan bir süreç olmaktadır (Spiers,2003: 5-7-8).

### **1.2.1. Genel Olarak Strese Yol Açan Faktörler**

Stresin oluşma safhasında birçok çevresel faktör bir araya gelerek stres yaratıcı ortama neden olabilir.

Stres faktörleri, kişide yapıcı strese (eustress) neden olabildiği gibi yıkıcı strese (distress) de neden olabilmektedir. Stresin belli bir dozu bu anlamda çalışanları olumlu davranışlara yöneltmektedir. Böylece çalışanlar bu tür stresi, rekabeti tetikleyici bir unsur olarak kullanmaktadır. Bu nedenle iş yaşamındaki stresin yoğunluğu ile verimlilik arasındaki ilişki düşünüldüğünde, örgütsel ve bireysel verimliliği arttırmak için iş ortamındaki stresin belli bir düzeyde kontrol altında tutulmasında yarar görülmektedir (Soysal, 2009: 19).

### 1.2.1.1. Stresin Temel Bileşenleri

Stres, yapısal anlamda düşünüldüğünde birçok temel kavramla iç içe bir ilişki gösterir. Literatürde farklı tipte stres faktörleri belirtilmiştir. Bu faktörler örgütsel stresin çıkış noktasında da karşılaşılan, bireye ve örgüte doğrudan etkisinin hissedildiği temel bileşenler olarak değerlendirilebilir. Bu bileşenlere kavramsal açıdan bakılacak olursa;

- isteki belirsizlik, aşırı iş yükü, zaman baskısı, uzun çalışma saatleri;
- takımın büyüklüğü, bileşimi ve yapısının işe uygun olmaması;
- eğitilmiş takım üyelerinin eğitimsiz takımlar içinde çalıştırılması;
- beklenmedik durumlar, kişisel, motivasyon durumu, algılanan kontrol, adalet algısı;
- yetersiz ücret ve yöneticiler tarafından yeterli destek sağlanmaması;
- teknoloji değişikliklerinin getirdiği zorluklar,

temel stres faktörleri arasında sayılmaktadır (Rees vd.,2010: 506'dan aktaran Kılıç, Yumuşak ve Yıldız, 2013: 73).

Strese yol açan faktörler açısından yapılan bir stres sınıflandırması da şöyledir (McGrath,1976: 1369'dan aktaran Aydın, 2004: 55):

- Görev odaklı stres (işin zorluğu, belirsiz oluşu ve iş yükünün ağır ve fazla oluşu)
- Role bağlı stres (çatışma, belirsizlik, net olmayan durumlar, iş yoğunluğu)
- Davranışsal stres (kalabalık ortamın etkisi)



- Fiziksel ortamdan kaynaklı stres (aşırı soğuk ya da sıcak, karşıt düşünce yada düşman grupların varlığı )
- Sosyal ortamdan doğan stres (kişiler arası uyumsuzluk, özel hayatla ilgili stres, dışlanma ve yalnız bırakılma)
- Kişinin kendinden kaynaklı stres (bireyin bir şeyleri kafasına takması, algı eksikliği)

Görüldüğü gibi McGrath'ın strese bakışında, kişisel özellikler (duygu, düşünce, uygulama) ön plana çıkmaktadır.

### 1.2.1.2. Stresin Çevresel Boyutu

Stres, bazı insanlar için sorun haline bürünürken, çevresel boyutun yani insanın çevresiyle olan ilişki ve iletişiminin bunda rolünü atlamamak gerekir. Belli çalışma koşullarında, motivasyona ve stratejiye endeksli olarak moral bulan birey, çevre faktörünü gözardı edebilir. Karakteristik yapısı demoralize olmaya müsait olan birey, bir eleştiri ya da olumsuz görüşe karşı stres direnç seviyesini düşürerek, örgütün bütününe yayılabilecek olumsuzlukların başlangıcını yapabilir. Bunun tersine bireyin çevre ile olan tutum ve iletişimi belli bir seviyede istikrarlı bir şekilde de olabilir. Bu durum bireyin asıl odaklanması gereken işine ve dolayısıyla örgüt paydasına olumlu yansıtacaktır.

Günlük yaşamın bir parçası kabul edilen stres, kimi insanlar için farkındalık yaratırken, kimileri içinse doğal karşılanmaktadır. Burada önemli olan stresin çevreyle olan etkileşimden dersler çıkarmaktır (Özer, 2011: 399). Stresin çevresel boyutu, örgüt kültürünün temelini oluşturan “bütünlüğü koruma”, stratejisinin örgüt yapısında ne derece etkili olduğunun anlaşılmasında bireylere yol gösterecektir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 304).

Stresin çevresel boyutu düşünüldüğünde, dedikodu, terfi alma-alamama, ücret dengesizlikleri, iş yükü dengesizlikleri gibi etmenler çevresel boyuttan bakıldığında işgöreni olumsuz yönde etkileyebilir.

### 1.2.2. Örgütlerde Strese Yol Açan Faktörler

Örgütler; takınılan tavırlar, değerler, hareketler ve duygulardan oluşan bireylerin inşa ettiği birer sosyal unsurdur. Bireylerin yaşadığı, çalıştığı ve birbirleri ile ilişkilerde buldukları bir sosyal platforma sahiptirler (Saldanlı, 2000: 291'den aktaran Aydın, 2004: 54).

Az ya da çok her meslek grubunda yapılan işin tabiatından ötürü stres faktörü mevcuttur. Bununla birlikte bazı meslek gruplarının stres yükü diğerlerine göre biraz daha fazladır. Örneğin, çeşitli meslek grupları üzerinden yapılan bir araştırmada;

- *gardiyanlık, polislik, öğretmenlik, ambulans şoförlüğü, hemşirelik, doktorluk, itfaiyecilik, diş hekimliği, maden işçiliği, askerlik, aktörlük, aktristlik ve gazetecilik gibi mesleklerin, mesleğin getirdiği fiziki ve psikolojik koşullarda göz önüne alındığında en stresli meslekler olduğu;*
- *gökbilimcilik, güzellik uzmanlığı, çevrecilik, kuaförlük, seracılık, kütüphanecilik, müzecilik, spor kulübü yöneticiliği, fitness koordinatörlüğü, göz doktorluğu ve din adamlığı gibi mesleklerin ise en az stresi içeren meslek grupları olduğu belirlenmiştir (Hargreaves,1999: 35'ten aktaran Aydemir, Demirci ve Uluköy, 2005: 489).*

Genel perspektiften bakıldığında insan hayatında meslek seçiminin, çalışılan örgütün kurumsallığının, barındırdığı stres düzeyinin önemi yadsınamaz bir gerçektir. Meslek seçiminin önemi yaşam biçimini belirlemeyle aynı anlamda olduğu söylenebilir. Çalışma saatlerinizin uzunluğu ya da kısalığı, çalışma şartlarınızın ve birlikte çalıştığınız insanların zor veya kolay karakterde olması özel hayatınıza da yansıtacağından kişinin yaşam şeklini etkileyen ve yansıtan bir resim olarak karşımıza çıkacaktır. Bu anlamda bireylerin meslek seçimi yaparken karakter yapılarını ön plana almaları, ne istediklerini ya da ne istemediklerini fikir süzgecinden geçirmeleri, arzuladıkları hayata atılan önemli bir adım olacaktır. Yapılan yanlış seçimler ise bireyi mutsuzluğa sürükleyerek yaşamı çekilmez bir hal alacaktır. Kişinin hayat standartını düşürüp, çeşitli psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıkların baş göstermesine sebebiyet verecektir.

Hayat standartının arzulan ve istenen seviyede olmasını düşleyen bireyin hayata karşı atacağı adımları sağlam atarak doğru meslek seçimi yapması kendisi ve hayatı için önemli bir dönemeci ifade etmektedir (Baltaş, 1998: 36'dan aktaran Aydemir, Demirci ve Uluköy,2005: 489) .

Örgütlerde stres faktörleri gerçekleştirilen işe, kullanılan teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin bilgi birikimlerine, örgüt içi grup çalışmalarına, çatışmalarına ve örgütün yarattığı sinerjiye göre gelişmektedir. Bunun yanı sıra tüm örgütlerde ortak olan nedenlere bağlı stres faktörlerinin paralelinde, yalnızca o örgüte has ya da o iş sektöründen kaynaklı stres unsurları da söz konusu olabilmektedir (Ertekin, 1993: 7).

Örgütlerde işle bağlantılı olarak yaşanan gerilimler, kaygılar, endişeler iş stresi olarak ifade edilebilir (Barutçugil, 2004: 154). Örgütlerde stres, kişi ile stres yaratan faktörler arasındaki etkileşim sonucu olduğundan, stres faktörlerinin kişiden, çevresinden ve çevre ilişkilerinden kaynaklandığı belirtilmektedir (Keskin, 1997: 144).

Örgütlerde stres, hem organizasyon yapısı içindeki bireyler için, hem de organizasyonun kurumsal kimliği için önemli bir sorun arz etmekle beraber, fiziksel stres faktörlerinin tetiklediği düşünsel ve fiziksel rahatsızlıklarla sonuçlanan istenmeyen bir olgudur (Özkaya vd., 2008: 164'ten aktaran Koçyiğit, Bal ve Öztürk, 2010: 257). Böyle bir durum beraberinde verimliliği düşürüp, kişinin işe devamsızlığına neden olarak, işgörenin örgütün gayelerine, problemlerine, ilkelerine, kurallarına ve çalışma arkadaşlarına karşı ilgisiz, duyarsız kalmasına yol açmaktadır ( Aşık, 2005: 11'den aktaran Koçyiğit, Bal ve Öztürk, 2010: 257).

Örgütlerde stres faktörleri çeşitli araştırmacılar tarafından değişik şekillerde sıralanmış ve gruplandırılmıştır. Bu araştırmacıların bulguları genel olarak iki kavramsal kategoriye işaret etmektedir (Kahn ve Byosiere, 1995: 198):

- *Görevin içerik unsurlarıyla ilgili özellikler, basitlik, karmaşıklık, çeşitlilik, monotonluk, vardiyalı iş ve işteki fiziksel şartlar gibi unsurları içermektedir.*

- *Rolün sahip olduğu özellikler, öncelikle işin sosyal yönünü ön planda tutan, üst kademe yöneticileri ile çalışma arkadaşlarının ilişkilerini, bağımsız karar alma noksanlığını taşıması yanında görev çatışması, görevin anlaşılmaz oluşu ve aşırı iş yükü gibi kavramları da içerisinde barındırmaktadır.*

Örgütlerde strese yol açan faktörleri üç ana başlıkta toplanabilir. Bunlar; bireyin şahsı ile ilgili stres faktörleri, bireyin iş çevresinin yarattığı stres faktörleri, bireyin genel çevresinin oluşturduğu stres faktörleri olarak değerlendirileceğiz.

### **1.2.2.1. Bireyin Şahsı ile İlgili Stres Faktörleri**

Çalışma hayatına başlangıç yapan birey, iş öğrenmenin ve örgüt içinde bir şeyler üretmenin yanı sıra, organizasyon içindeki diğer insanlarla iletişim ve ilişki kurmakta, örgütün kültürüne, hiyerarşik yapısına, değer ve normlarına ayak uydurmaya çalışmakta, örgüt içindeki çeşitli gruplara girmeye ve yer edinmeye çalışmaktadır. Bu süreçler zahmetli ve zor süreçler olduğundan işgörenin çoğu zaman kendinden ödünler vererek güçlü ve yoğun bir uyum çabası içine girmesine neden olmaktadır. İş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getirmeye çalışan birey örgüt ortamının yansıması olan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmaktadır (Pehlivan, 1995: 11).

Bireylerin stres faktörleri, çoğu kez doğrudan doğruya onların kişilik yapılarını ortaya koyan huyları, mizaçları, karakterleri ve yetenekleri olabilmektedir. İnsan hayatında bireyleri etkileyen olaylar değil, bireylerin olaylara kattığı anlamdır. Bireyler yaşama hangi pencereden bakıyorsa yaşananları da o pencereden göreceklidir. Burada önemli olan husus nereye bakıldığından çok olayın özündeki ne olduğu olgusudur. Olumsuz bir durumu fırsata dönüştürebilecek iyimser bir bakış açısı kurtarıcı rolüne soyunabilecekken, karamsar bir bakış açısı durumu geri dönülmez bir yola sokabilir. Bu nedenle bireyin kişisel özellikleri, bizzat potansiyel stres faktörüdür (Tutar, 2000: 222).

Kişisel faktörler, iş görenlerin örgüt ortamında yaşadıkları stresin düzeyini önemli ölçüde etkileyebilir. İş ortamında bir işgörenin sağlığını tehdit edici

düzeydeki stres faktörü bir başka işgörenin sağlığını etkileyecek düzeyde olmayabilir (Tınaz, 2005: 37).

Kişisel bir başka ifadeyle şahsi stres faktörlerini, bireysel gereksinimler, kapasite ve karakter gibi temel sayılabilecek unsurlar oluşturmaktadır. Algılama farklılıkları, deneyimler, aile içi sorunlar, çocukların büyümesi ve gelişimi, çocukların eğitimi, eşlerin işte yaşadıkları problemleri eve taşımaları, boşanma, ölüm gibi nedenler şahsi stres unsurlarıdır (Eren, Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 277).

Bireysel stres faktörlerine biraz daha yakından baktığımızda, dört ana niteleme sözkonusudur, bunlar;

- **biyolojik-bedensel stres faktörleri,**
- **maddi-parasal stres faktörleri,**
- **kişisel-duygusal stres faktörleri ve**
- **yaşayış-yaş stres faktörleri**

olarak değerlendirilebilir.

**Biyolojik-bedensel stres faktörleri,** günlük yaşamla iç içedir. Kişiyi tedirgin eden, engelleyen, mutsuzluğa sevk eden, sinirlendiren pek çok olay kişiyi zorlar. Stres bireyleri psikolojik, fizyolojik, biyolojik ve bedensel açıdan çok farklı şekillerde etkiler. Her kişinin stres unsurlarına verdikleri tepkiler farklılık arz eder. Bazı kişilerde stres sadece gerginliğe sebep olurken, bazı kişilerde ciddi fizyolojik, biyolojik ve bedensel rahatsızlıkların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Stresin biyolojik ve bedensel etkileri üç aşamada değerlendirilebilir.

- **Alarm tepkisi;** *kişinin dış uyarıcıyı stres olarak ilk fark ettiği durumdur. Biyolojik ve bedensel yapı istenmeyen duruma karşı mücadele veya kaçma durumlarından birini seçecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005'ten aktaran Bakırcı, 2012: 18).*
- **Direnme aşaması,** *stresin biyolojik ve bedensel etkilerinde ikinci aşamayı oluşturur. Stres olgusu sürer ve kişi mücadele etmekte yada kaçmakta başarılı olamazsa, beden direnme aşamasına girer. Biyolojik yapı sanki*

*normal seyirindeymiş izlenimi verirken, aslında yorulmaktadır ve direncini kademe kademe kaybetmektedir.*

- **Üçüncü aşama tükenme aşamasıdır.** *Kişi strese direnebilmek için sınırlı enerjisini ekonomik kullanmalıdır zira çözüm üretmediğinde stres faktörleri onu tükenme aşamasına getirmektedir. Biyolojik ve bedensel yapı strese dayanamadığı gibi, direncini kaybetmekte, ilk alarma dönemindeki belirtiler baş göstermektedir. Karşı konulamayan stres karşısında biyolojik ve bedensel yapı harap olmakta, vücut dengesi bozulmakta geri dönüşü olmayan izler bırakmaktadır. Bu tarz durumların sonucunda depresyon hali ve ruhsal yıkım sıkça görülen vakalardır (Örnek ve Aydın 2006: 18-19).*

Kişilerin doğuştan gelen sistem bozukluklarını, iç salgı bezleri veya hormonal denge düzensizlikleri (el terlemesi vb.) biyolojik ve bedensel stres faktörleri arasında sayılabilir. Bu tarz kişilerde yüksek tansiyon, yüksek kolestrol düzeyi ve buna bağlı kalp rahatsızlıkları sıkça görülen durumlardır. Kaçınılmazdır ki, bu kişiler stres ortamından çok çabuk etkilenip demoralize olurlar (Eren, 2014: 294).

**Maddi parasal stres faktörleri** insan hayatında, bireylerin yaşamlarını idame ettirebilmeleri için çok önemli olabilir. Bireyin şahsi stres faktörleri arasında belki de en çıkmaza düştüğü anlar maddi-parasal açıdan güçlüğe düştüğü anlardır. Birey, aile bütçesine katkıda bulunmak ve çoğu zaman da ailesini geçindirmek için, ekonomik sorumluluklarını yerine getirip, çok çalışmaya ihtiyaç duyar. Çok çalışmasındaki en önemli unsur tabii ki, karşısına çıkacak sıkıntıların üstesinden gelme isteğidir. Burada bireyler kendiliğinden, bu faktörün içine girmiş olmaktadır. Bunun yanı sıra kimi bireyler parasal koşullara büyük önem vererek daha rahat ve lüks bir yaşamı hedeflerken, kimi bireyler ise ekonomik açıdan kendilerini belli şartlarda geçindirecek bir hayatı yeterli görürler. Bu tamamen hayata bakış açısıyla, yani bireyin nasıl bir hayatı seçtiği ile ilgilidir. Tabii ki daha çok kazanç isteği, daha çok bedensel, zihinsel uğraşmayı beraberinde getirir. Böylece birey daha çok gerilim, sinir harbi ve stres yaşayacaktır (Eren, 2014: 294).

Bireyin çalıştığı organizasyon yapısında da çeşitli maddi-parasal stres tetikleyicileri olabilir. Bunlarda şöylece sıralanabilir (Yüksel, 2014: 122):

- *örgütlerin kurumsal yapısı düzeyinde karşılaşılan sorunlar,*
- *finansal kırılganlıklar,*
- *konjonktürel dalgalanmalar, aynı düzeydeki kişiler arasındaki ücret uçurumları.*

Bunlar işgöreni iş tatminsizliğine ve endişeye sürüklemekte, onların işyerlerinde işverenleri ile problemler yaşamalarına sebep olmaktadır.

Günümüzde birçok birey gereksinmelerini karşılayabilmek için ikinci bir işte çalışma ya da evli ise eşlerin her ikisi de çalışma zorunluluğu içindedir. Bu durum kişilerin aileye, eğlenceye ve dinlenmeye ayıracakları zamanı oldukça azaltmakta ve önemli bir stres faktörü oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra çalışan bayanlar ev ve iş hayatlarında farklı roller üstlenip dengeyi sağlamaya çalışmakta bu aşamada da strese yol açan rol karmaşası yaşamaktadırlar(Durna, 2004: 192).

**Kişisel-duygusal stres faktörlerine** gelince, şunlar söylenebilir: kişilik, bireyi diğer insanlardan farklı kılan ve toplumsal ilişkiler içinde gözlemlenebilen örgütlü ruhsal, bedensel, işlevsel özelliklerin bütünü ve bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir yapı biçiminde tanımlanır (Soysal, 2009: 27). Bu bağlamda, kişisel-duygusal stres faktörleri bireye özgü bir tetikleyici olarak ortaya çıkmaktadır.

Günlük hayatta yaşanan veya karşılaşılan bir çok kişilik özellikleri vardır. Bunlardan bazıları bireyleri strese daha duyarlı olmaya yöneltirken, bazıları ise strese karşı duyarlılığı azaltmaktadır. Kimi insanlar yeni ortamlara girmeye ve yeni insanlar tanımaya karşı önyargılıdır. Üzerinde çalıştıkları işlerin vaktinde ve kusursuz şekilde bitmesini isterler. Zor beğenen, mükemmeliyetçi yapıları söz konusudur. Sorumluluk alma bilinçleri yüksek, çevrelerinden gelecek tepki, uyarı ve tehditlere açık, içe dönük bir ruh haline sahiptirler. Korku, panik, endişe bunla için beklenen tepkilerdir (Eren, 2014: 294). Kimi insan ise, iletişime açık,

önyargısız, empati güdüsü gelişmiş bir kişilik yapısına sahiptir. Üzerinde çalıştığı işin hatayı öngörebildiğini kabullenerek, bu bilinç ile çalışma eğilimindedir. Bu tip insanların zararlı stres yaşama olasılıkları birinci gruba göre daha düşük ve bu anlamda iş verimleri de daha yüksek olarak öngörülebilir.

Bireylerin şahsıyla ilgili stres faktörlerini analiz etmeye çalıştığımız bu alt bölümde psikolojide yapılan bir kişilik sınıflamasına değinmemiz yararlı olabilir. Buna göre A ve B tipi kişilik özellikleri stres kaynağı oluşturma bakımından farklı etki ve sonuçlar doğurabilir.

A tipi kişilik özelliklerine bakıldığında, bu gruba giren işgörenlerin saldırgan, sabırsız, çok hareketli, rekabetçi ve çok çeşitli faaliyetlerle ilgilendiklerinden kendilerini yoğun bir baskı altında hissettiklerini görüyoruz. (Şimşek ve Çelik, 2011: 290). Bu insanlar duygularını en uç noktalarda yaşarlar. Çok çabuk demoralize olma, korku, panik veya endişeye kapılma bunların tipik özellikleridir.

A tipi kişisel özelliklere sahip bireyler stres ve stres faktörlerinden daha çok etkilendiklerinden kalp, damar, hastalıkları, ruhsal travmalar, psikolojik altyapılı uyku sorunları vb. rahatsızlıklara yakalanma ihtimalleri daha yüksektir. Bu bireylerin sinir sisteminin gevşetici ve stres faktörlerini minimuma indiren alanlara gereksinimleri daha çoktur(Eren, 2014: 294).

İş yaşamı olarak bakıldığında, A tipi bireylerin özelliklerini şöylece sıralayabiliriz (Örnek ve Aydın, 2006: 160-162):

- *Kısa zamanda birden çok işi üstlenmekte ve zor koşullarda çalışırlar.*
- *Hafta sonları ve hafta içi akşamları eve iş götürmekte ve kafaca tam rahat olamamaktadırlar.*
- *Kendi kendileriyle sürekli rekabet ve yarış halindedirler ve üst düzeylerde olmayı hayal edip, amaç edinmişlerdir.*
- *Yöneticileri tarafından yanlış anlaşılma duygusu korkusunu taşırlar.*
- *Sabırsız bir yapıya sahip olup, bekleme ve bekletilmekten hoşlanmamaktadırlar, bekleme zaman kaybı olarak görmektedirler.*



- *Birkaç saatlik molalar veya yıllık izinlerde, tatillerde suçluluk duygusu yaşamakta, tedirgin olmaktadırlar.*
- *Çevrelerinde yaşanan hayata ve insanlara, güzelliklere, farklı şeylere ilgisiz ve duyarsız kalmaktadırlar.*

Bunların yanı sıra A tipi kişilikteki bireylerde, saldırgan tutumlar ve hayattan beklentilerin üst düzeyde olması gibi özellikler görülebilir. Devamlı zaman kavramı ve çevrelerindeki kişilerle yarış ve rekabet halinde olduklarından onların “kavga-kaçış” tepkisi tekrar tekrar ve süreklidir. Hızlı yemek yeme, hızlı yürüme, hızlı konuşma, yazı ve makale yazarken sonlara doğru kelime seçimlerinde ve tümcelerde hızlılık, insanların sözünü kesme, ağır konuşan insanların cümlelerini tamamlama, acelecilik, başkalarından daha çok kendini düşünme, her şeyin en iyisini isteme arzusu gibi özelliklerde A tipi kişiliklerde görülebilir (Doğan ve Türk, 2003: 183).

A tipi kişilikteki bireyler yüksek bir beklenti düzeyine sahiptirler. Kimi zaman egoizm ve narsizm boyutlarında kendini önemseyen bu bireyler belirledikleri düzeye ulaşamamaları durumunda mutsuz olup kendilerini stres içinde bulabilirler (Güney, 2001: 528).

A tipi kişiliği ‘en az zamanda en çok işi, gerekirse diğerlerine karşı çıkararak yapmaya çalışan hırslı ve kavgacı insanlar’ şeklinde anlatır (McMichael, 1978: 127-147’den aktaran Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 23).

B tipi kişilik özelliklerine bakıldığında, A tipi kişiliğin tam aksi yönde özelliklerle karşılaşılır. B tipi kişilerin strese dayanma sınırı daha yukarıdadır. Bu tip kişilerde stresin insan vücudunda uyguladığı etki ve tepki daha az etki göstermektedir (Eren, 2014: 294). Bu bireyler daha esnek ve daha rahat insanlardır. Bu özellikleri onlara stresi yüksek durumlarda soğukkanlı kalma, doğru kararlar almada yardımcı olma, baskı altında kalmamalarını sağlar (Şimşek ve Çelik, 2011: 290).

B tipi bireyler yumuşak mizaçlı, ağırbaşlı, duyarlı ve sabırlı insanlardır. Şahıslarla ve zaman kavramıyla yarış içinde olmazlar. Kendi hallerinde ve

kendilerince önemli sıfatına soktukları işlerle daha fazla vakit geçirirler. Zaman kavramı onlar için önemli olmayıp, düzenli ve sistematik çalışmalarına devam ederler. Bu bireyler diğer tipteki bireylere göre farklı noktalara odaklanırlar. Dikkatlerini ve çalışma envanterlerini yapılması gereken işten farklı noktalara da odaklayarak, bu noktaların üstüne giderler. Başarıyı ve çok çalışmayı hayat felsefesi gibi görmeyen B tipi bireyler sabırlı olmaları ve olayları farklı perspektiflerden görmelerinin ödülü olarak ileriki zamanlarda örgütlerde üst düzey yönetici olabilirler (Gilmer, 1975 : 72'den aktaran Gümüştakin ve Öztemiz, 2005: 277).

Son yıllarda yapılan bazı araştırmalar B tipi kişilerin A tipi kişilere göre kalp hastalıklarına yakalanma riskini üçte bir olarak açıklamaktadır. Bir başka deyişle, A tipi davranış ile kalp rahatsızlığı arasında bir ilişki vardır. Öyle ki, A tipi olmak, kalp hastalığına yakalanma için bir risk unsuru oluşturmaktadır (Işık, 2007: 9).

B tipi kişilik ve davranıştaki bireylerin belli başlı özelliklerini düşünecek olursak şunlar sıralanabilir (Örnek ve Aydın, 2006: 160-162):

- *Yarışma ve rekabette aşırıya kaçmama, agresiflikten uzak durma*
- *Yumuşak mizaç, duyarlılık ve sabırlılık*
- *Karar vermede aceleci olmama, düşünerek karar verme*
- *Çalışma hayatı ile özel yaşantı arasındaki çizgiyi koruyabilme*
- *Suçluluk duymadan dinlenmeyi sevme, sosyal aktivitelerle zamanı geçirme*
- *İşten eve dönüşte iş stresinden uzaklaşıp günlük kaygıları ardında bırakabilme olarak belirtilebilir.*

Örgütlerde çalışan bireyler yöneticileriyle yakın ilişki içindedir. Örgütlerde işverenler yöneticilik için A tipi kişilik ve davranıştaki bireyleri seçerler. Bu tip kişiler yüksek devirde çalışan araba gibidir. Verimli ve faydalıdır fakat yıpranma oranı da her zaman yüksektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 192'den aktaran Ergun, 2008: 12).

A ve B tipi kişilik ve davranış özelliklerindeki bireyler arasındaki temel fark karar alma aşamalarındaki tepkileridir. Örneğin A tipi kişiler karar alma aşamasında hata yapma ve yanlış karar alma stresi içine girerken, B tipi kişiliği gayet sakin ve soğukkanlı doğru kararı aldığını düşünür (Rosenman ve Chasney, 1985: 24-29'dan aktaran Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 277).

A tipi bireyler örgütler tarafından yöneticilik mertebesine çıkarılmalarına karşın, en verimli ve başarılı üst düzey yöneticilerin B tipi özelliktekilerden olduğu iddia edilir. B tipi yöneticilerin sakin ve yumuşak mizacının başarı ve verimliliği artırırken, A tipi yöneticiler için değişiklik yapmak ya da bir problemin olduğunu kabul etmek imkansız gibidir. Bu durumda sürekli değişen ve gelişen örgüt yapısı içinde sıkıntı yaratır ve verimliliği düşürür( Şimşek, Akgemici, Çelik, 2001: 222).

Şüphesiz bireyleri 'A' ve 'B' şeklinde iki gruba ve birbirine karşıt şekilde sınıflandırmak bazen çok anlamlı olmayabilir ya da gerekemeyebilir. Fakat yapılan araştırma ve testlerle şahsın hangi kişilik ve davranış tipine ne oranda eğilimli olduğunu tesit etmek hemen hemen olanaklıdır. Bazı bireyler ise bu iki kişilik ve davranış tipinin ortasına denk gelebilir, bunlara *karma tip* denebilir. İş yaşamında bazı iş sınıfları A tipi özellikte bireylere gereksinim duyabilir, yani rekabetçi, kusursuzu arayan, sorumluluk bilinci yüksek şekildedir. Bazı iş sınıfları ise B tipi özellikte bireylere gereksinim duyabilir(Eren, 2014: 306).

A tipi kişiliğe sahip bireyler hızlı çalışma tempolarından dolayı agresif ve öfkeli bir tablo çizerler, aslında bu işin getirdiği geçici bir insani durum olabilir. Bu durum göz ardı edildiğinden A tipi kişilik özelliklerine yönelik olumsuz bir tutum ve bakış açısı gelişir. Halbuki örgütlerin orta ve alt gruplarındaki A tipi kişiliğe sahip bireyleri B tipi kişiliğe sahip bireylere göre daha başarılı oldukları, B tipi kişiliğe sahip bireylerin ise sabırlı, sakin ve yumuşak mizaçlı olmalarından ve konuları tüm yönleriyle düşünmelerinden ötürü üst gruplarda daha başarılı oldukları söylenmektedir (Zel, 2001: 430-431).

Bireyin şahsi stres faktörlerinden dördüncüsü **yaşayış ve yaş** ile ilgili olanıdır. Günlük yaşamda herkesin stresten uzaklaşmak için denediği çeşitli

yollar vardır. Kimi insanlar boş zamanlarını evinde aileleriyle geçirmekten keyif alırken, kimileri arkadaşlarıyla birlikte zaman geçirmeyi, onlarla mini tatiller organize edip gezmeyi seçerler.

İnsanlar doğal yaşam tarzından uzaklaştıkça, bir takım kötü alışkanlıklar edindikçe, stres faktörünü avuçlarına almış olurlar. İçki, uyuşturucu, sigara veya ilaç bağımlılığı vücut yapısını bozarak, uyarıcı etkiler yapmakta, kişi de kalıcı tahribatlara sebep olmaktadır. Hızlı yaşayış tarzı, her gün gece hayatına takılma, düzensiz cinsel ilişkilerde bulunma, kumar oynayarak adrenalini yükseltme gibi durumlar insanın vücudundaki stres dozajını artıran, vücut direncini kıran, olumsuz etkilere yol açan olaylardır. Bunun dışında tekdüze, monoton bir yaşama sahip, bu yaşayıştan bıkkınlık ve sıkınlık duyan, çevreyi değiştirmek isteyen fakat başaramayan insanlarda hayal kırıklığı, depresyon ve bunalım sonucu vücut yapıları bozularak çeşitli sağlık problemleri baş gösterebilir. Bütün bunların dışında bireyin yaşı da önemli bir stres faktörüdür. Kadınlarda menopoza, erkeklerde andropoz dönemlerinde, insanların hormonal yapısındaki değişimler dengelerinin bozulmasına bunun sonucunda da ruhsal ve duygusal açıdan çöküşlere ve hayal kırıklıklarına yol açabilmektedir. Bu durumlarda ilgili uzmanlara başvurulmazsa daha kalıcı, dış ortamdan çabucak etkilenen ve beslenen davranış problemleri ortaya çıkabilir (Eren, 2014: 294-295).

Günümüz toplumunun bireyleri açısından bakıldığında stres faktörlerinin işe bağlı olup olmadığının ayrımını yapmak pek kolay değildir. Çünkü günümüz insanı iş, aile ve sosyal çevre üçgeninde hayatını devam ettirmekte zaman zaman iş yaşamını ve özel yaşamı etkilemekte ya da tam tersi olmaktadır (Erdoğan, 1996: 284).

Yapılan araştırmalara göre bir birey haftada 40 saatini işyerinde geçirmektedir. İş dışında kalan 128 saatte çıkan sorunlar, bireyin bulunduğu çözümler, bu sorunlardan bireyin çıkardığı dersler kısacası edinmiş olduğu tecrübe bireyin iş yaşamına olumlu katkıda bulunur (Can, 2005: 368).

Toplumsal değişimler birer faktör olarak strese neden olabilir. Yaşlanma, eşin ani ölümü, boşanma, çocuk dünyaya getirme, ev değişikliği, hapse girme gibi durumlar hayatın içinde olan ve bireylerin her zaman kendilerini hazır tutmaları gereken olası gelişmelerdir. Yaşamdaki değişimler çoğu zaman ani olduğundan dozajına göre bireylerde çeşitli büyüklüklerde sağlık sorunlarını da beraberinde getirebilir (Doğan ve Türk, 2003: 182).

Yaşayış ve yaş ile ilgili stres faktörleri düşünülürken aile kurumu ve evli çiftlerin birbirleri ile uyumları göz ardı edilemez. Günümüz toplumunda evlilik kararı alınırken yaş, din, dil, ırk, yaşayış tarzı gibi evrensel faktörler önemli yer tutmaktadır. Çiftler birbirlerinin aile yapılarını, gelenek, görenek, örf ve adetlerini öğrenerek birbirleri hakkında fikir sahibi olurlar. Kısacası, bireyin aile hayatı ile stres faktörü arasında yadsınamaz bir bağın olduğunu tartışmasız kabullenmek gerekir.

Aile yaşamıyla ilgili stres faktörlerinin önemli bir kısmı ise, aile kurumunun bireyin çeşitli gereksinmelerine cevap verememesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çeşitli zaman dilimlerinde bireylerin önüne gelen engellerin, yaşanan çatışma ve kaygıların aile kurumundan ileri geldiği oranda, ortalama her insan için aile içi ilişkiler ve durumlar önemli bir stres faktörü olarak göze çarpar (Eroğlu, 2006: 424-425).

Zaman zaman aile yaşantısı ile işletmeden gelen talebin farklılık göstermesi de yaşanabilir bir durumdur. Burada önemli olan bireyin takındığı tavidir, zira aradaki anlaşmazlık bireyin takınacağı tutumla tatlıya bağlanabilir. Eşine destek vermek, onun yanında olmayı isteyen kadın eş, eşinin kariyerini olumlu yönde etkileyecektir. Ailede rahatta, güvende hissetmek, iş yaşamı dışında evi huzurlu bir liman olarak görmek iş stresi faktörünü minimum seviyeye indirir. Aynı şekilde işinin çalışmasını destekleyen, onun toplumda saygın bir konumda olmasını isteyen erkek eş de iş yaşamı sonrasında huzurlu bir yaşam alanını oluşturacaktır (Tarhan, 2007: 98).

### 1.2.2.2. Bireyin İş Çevresinin Yarattığı Stres Faktörleri

Stres bireyde, gerilim, sinirlenme, üzüntü, kaygı, çöküntü gibi unsurlara neden olan bir etmendir (Eren, Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 65).. Günümüz koşullarında çalışmanın kendisi, yani verilen sorumlulukları yerine getirme ve üstlendiği rolleri ve görevleri gerçekleştirme örgütsel stres faktörünün belirleyicisidir.

Günümüzde yapılan iş, insan yaşamının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Yapılmakta olan iş, hem insan zamanının değerlendirilmesi, hem de yaşam enerjisini ve yaşam sevgisini faydalı amaçlar doğrultusunda değerlendirmenin verdiği haz açısından önemlidir. Zamanımızın küreselleşmeyle değişen dünyasında iş yaşamında kalite olgusu içinde, işi yapan bireyin psiko-sosyal doyuma erişebilmesinin koşulları büyük önem taşımaktadır. İstatistikler, insanın toplam yaşamının dörtte birlik kısmını çalışma yaşamının oluşturduğunu göstermektedir. Çalışılan ortam ve çalışma arkadaşları bireyin isteyerek ya da istemeyerek muhatap durumunda kalmak zorunda olduğu ortak paylaşım alanlarıdır. Dolayısıyla çalışılan mekan bireyin sosyo-psikolojik açıdan kendini rahat hissedebileceği, kendi kişisel gelişimine katkıda bulunabilecek önemli bir okul kimliği taşımaktadır. Bu da çalışma yaşamının insan hayatında ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir (Silah, 2005: 49-50).

Bireyin iş çevresinin yarattığı stres faktörlerini incelerken iş stresinin ne olduğunu biraz daha açıklamakta yarar vardır. İş stresi, kişisel farklılıklardan ve psikolojik eğilimlerden etkilenen, bireye taşıyabileceğinden fazla psikolojik ve fiziki sorumluluklar veren, dış oluşumlar sonucunda takınılan tavır olarak tanımlanabilir. Birey için stres kaçınılmayacak bir gerçek, örgütsel bazda işveren ve yönetim için stres ise, gerekli zamanlarda gerektiği kadar önlemin alınmasını gerektiren bir fenomendir. Örgütlerde yönetim bazında yapılacak reformlar ve kişisel bağlamda alınacak önlemlerle stresin birey üzerindeki negatif etkilerinin minimuma indirgenmesi hedeflenmelidir. İş stresi her şeyin başında bireyin işi ve işin özelliklerini idrak etmesiyle ilgili bir durumdur. Mevcut

bir iş bazı bireyler için stres faktörü gibi gelirken, bazıları içinse rahat, huzur verici gayet kolay olarak değerlendirilebilir (Erdoğan, 1996: 327).

Bireyin iş çevresinin yaratmış olduğu stres faktörleri oldukça geniş bir yelpazeye sahiptir. Örgütler penceresinden baktığımızda, her yapılanmada yapılan işe, uygulanan teknolojiye, çevresel etmenlere, bireylerin eğitim ve kültür seviyelerine, gruplaşmalara, örgüt iklimine ve diğer unsurlara göre stres faktörleri değişir. İş ortamındaki durumlar birey tarafından tehdit olarak algılanıyorsa, bu durumlar birer stres faktörüdür. Örgütlerde ortak sebeplere bağlı stres faktörleri olabileceği gibi, sadece o örgüte has veya gerçekleştirilen işten ötürü oluşan stres faktörlerinin de olduğu kolayca söylenebilir.

Bireyin iş çevresinin yarattığı stres faktörleri farklı kaynaklarda farklı şekillerde ele alınmıştır. Bir kaynakta, bireyin iş çevresinin yarattığı stres faktörleri mesleki farklılıklar, rol belirsizliği, rol çatışması, fiziki koşullar, aşırı iş yükü veya az çalışma üzerinde yoğunlaşırken bir başka kaynakta ise, tatminsizlik monotonluk, iş yoğunluğu üzerinde durulmaktadır (Işık, 2007: 15-24).

Bireyin iş çevresinin yarattığı stres faktörlerini,

- **işin yapısal özelliklerine,**
- **örgüt ve yönetimin yapısal özelliklerine** ve
- **örgüt içi fiziki koşullara**

bağlı olarak incelemek, konunun akışı ve özü açısından yararlı olacaktır.

**İşin yapısal özelliklerine ilişkin stres faktörleri**, yoğun iş yükü ve çalışma şartları, işin benliği, mesleki rahatsızlıklar gibi etmenlerin oluşmasıyla kendini göstermektedir. Bu faktörler, bir araştırmacıya göre dört şekilde belirlenmektedir. Bunları şöylece sıralayabiliriz(Luthans, 1992: 404'ten aktaran Aydın, 2004: 56):

- Örgütsel hamleler; objektif başarı değerlendirmesi, ücret adaletsizlikleri ve farklılıklarına bakış, örgütsel kuralların zor ve aşılabilir oluşu ve gerçeklikten uzak iş tanımlamalarını içermektedir.
- Örgütün yapısal normları için; merkeziyetçi yönetim anlayışı, söz hakkının kullanılmaması, terfi olanaklarının kapalı olması, gereksiz prosedürler, örgütsel departmanların birbirine muhtaç olma zorunluluğu ve yönetim ve danışmanlık kadroları arasındaki iletişim eksikliğinden bahsedilebilir.
- Fiziki koşullar; çalışan mevcudunun yüksek olduğu çalışma ortamları, ortamın ısı yalıtımındaki eksiklikler, radyasyon, iş kazaları, çalışılan ortamdaki teknik sıkıntılardan oluşmaktadır.
- Kimi örgütsel süreçler; yetersiz düzeydeki bilgi ve iletişim, geri bildirimlerdeki noksanlıklar, belirsiz hedefler, çifte standartlı denetim ve yoklamalar olarak sıralanabilir.

İşgörenlerin yaşadığı ve iş çevresinin yarattığı stres faktörlerinden birisi yoğun iş yükü ve çalışma koşullarına ilişkindir. Çalışma şartları ve işin taşıdığı kaza ve hastalık riskleri, mikroplu, hijyenik olmayan aşırı nem içeren yerlerle, zehirli ve boğulma riski taşıyan gazların dumanlarının varlığı ya da olma ihtimali bireyin sürekli tedirgin bir şekilde çalışmasına neden olacaktır (Eren, 2014: 295)

Belirli bir süre içinde birçok işi gerçekleştirme durumunda olan kişilerde stres yüksek olur. Yoğun iş yükü ve çalışma şartları sonucunda bireyin ruhi ve fiziki sağlığının zarar görmesi olasıdır (Şencan,1986: 119'dan aktaran Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 274).

Yoğun iş yükü ve çalışma şartlarının kötü oluşunun ana sebebi temelde işyeri organizasyonunun bozuk oluşudur. Kurumsal kimliğe kavuşmamış örgütlerde işbölümü ve iş akışındaki düzensizlikler bu tip sorunları da beraberinde getirmektedir. Bunun sonucunda adil iş bölümü bir kenara bırakılarak, bazı bireyler kendilerini ağır ve yoğun bir iş yükü altında bulabilirler. Kimi zaman, işin gerektirdiği düşünsel ve fiziksel çaba bireyin bilgi kapasitesini aşabilir. İş organizasyonundaki bu bozukluklar nedeniyle, işin marka değeri sarsılabilir, iş planlanan zaman diliminde bitmeyebilir ya da yanlış bir iş ortaya



çıkabilir. Tüm bu gelişmeler örgüt yöneticisi ve işgören arasında tatsızlıkların çıkmasına ve stresin yüksek seviyede yaşanmasına neden olabilir.

Eksik çalışma koşulları, stres faktörlerinin önemli bir durağıdır. Aşırı sıcak, gürültü, ışık fazlalığı veya yetersizliği, radyasyon ve havanın pis oluşu çalışma şartlarını etkileyen unsurlardır. Bu unsurları barındıran çalışma ortamları negatifliğin ve saldırganlığın bir tetikçisi olup stres davetiye çıkarmaktadır. İş ortamında bu çalışma şartlarının yanında uzun çalışma saatlerinin olması da ayrı bir stres faktörünü oluşturur. Bu unsur da stres katsayısını artırırken işgörenin performansına olumsuz yansır (Hellriegel, 1995: 242).

Yoğun iş yükü ve çalışma şartlarına nitelik ve nicelik açısından baktığımızda farklı bir boyutlandırma yapmış oluruz. Nicelik olarak düşünüldüğünde yoğun iş yükü, işgörene yapabileceğinden daha fazla iş vermek demektir. İş yoğunluğu toplam kalite yönetiminde aksamaların ortaya çıkışına zemin hazırlar. Yoğun iş yükü nicel açıdan bakıldığında, verilen zaman çerçevesinde daha fazla işin yapılması, daha fazla efor sarf ederek çalışma öngörülmektedir. Niteliksel açıdan düşünüldüğünde, yoğun iş yükü verilen süre içinde işin çok daha kaliteli olarak yapılmasını öngörür. Bu demek oluyor ki, yoğun iş yükü işgörenin yapabileceğinden daha yüksek bir kalite gerçekleştirilmesini içerir. Bu noktada stres kavramı yapısal özellikleri bakımından örgütsel stres faktörü olarak adlandırılır (Şimşek ve Çelik, 2011: 292).

İşgörenlerde yoğun iş yükü kadar strese sebep olan bir diğer faktör ise yetersiz iş yüküdür. Özellikle kriz başgösterdiğinde, zamanının çoğunu işle uğraşmadan oturarak geçiren bireylerin, kapasitelerinin altında, rutin işleri yapmak zorunda ve durumunda kaldıkları dönemlerde sıkılıp ve de durumlarından hoşnut olmadıklarından girdikleri strese yetersiz iş yükü stresi denmektedir. Özellikle A tipi işgörenlerde görülmekte olan bu durum, bireyler tarafından kişisel bir başarısızlık olarak algılanıp, bireylerin kendilerine ve çevrelerine olan güven duygusunu zedelemektedir. (Yılmaz ve Ekici, 2006: 35).

Örgütlerde stres faktörleri anlamında, yapılan işin niteliği büyük önem arz etmektedir. Örgütlerin yapılanmalarında genel olarak herkese tanımlanmış bir yetki ve görev dağılımı söz konusudur. Görev kavramı, örgütlerde bir işgörenin çalışma sahasında yaptığı ve yapacağı eylem ve davranışları yansıtır. Görevlerin bölümlenmesi, müdürlüklere, departmanlara ayrılması, birimlendirilmesi ya da basamaklandırılması işgörenlerin zincir halkası gibi birbirine bağlı ve eşgüdümlemiş örgüt yapısını benimsemesi ve belli normlara göre davranması için koşullar olarak kabul edilir. Böylece işgören hem kendisini hem de görevin bağlı bulunduğu yan, ast, üst birimleri tanıyarak tutum ve davranışlarını bu yapıya uygun olarak icra edecektir (Aydın, 2002: 46).

Bir işin alışlagelmiş bir hale dönüşmesi, işgörenlerin kendilerini tekrarlamasına ve bıkkınlığa neden olmaktadır. Bu da işe zarar verebilmektedir. Bir işin sürekli tekrarlanmasına *monotonluk* adı verilir. Sanayileşme sonucunda ortaya çıkan makineleşme ve teknolojinin gelişimi, işbölümü ve uzmanlaşma olgusunu hazırlamıştır. İşbölümü ilk başta kulağa hoş gelen bir kavrammış gibi gelse de bazı olumsuzlukları da içinde barındırır. Bu olumsuzlukların belki de en önemlisi işin monotonlaşması durumudur. Monotonluk, insana sıkıntı ve bıkkınlık veren bir durumdur. İşgörenden işgörene ve zaman kavramına bağlı olarak değişiklik gösterebilen monotonluk kavramı, ancak hayattan yeni bir beklentisi olmayan insanlar için uygun olabilir (Eren, 1993: 156-159).

Mesleki rahatsızlıklara bakıldığında, çalışma ortamının veya işin kazaya yatkınlık riskinin, güvenlik ve sağlık unsurları açısından potansiyel tehlike içermesi önemli bir stres faktörü olarak değerlendirilir (Cooper ve Davidson, 1987: 106'dan aktaran Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 21)

Mesleki rahatsızlıkların çıkış noktasında, işyerinin arz etmiş olduğu kaza ve rahatsızlanma riskleri, bakterili, aşırı nem veya boğucu gaz dumanlarını barındıran tehlikeli ortamlar vardır. İşyerinin havalandırma sisteminin düzenli çalışıyor olması havada asılı bekleyen zehirli ve tehlikeli bakteriler için önem arz eder. Çalışılan ortamdaki havanın sık sık devir daim şeklinde sirkülasyonla temiz tutulması gerekmektedir. Bazen havalandırma da tek başına yeterli olmayabilir. Çalışılan ortama göre farklılık gösteriyor olsa da bulunulan yerin

havasının her mesai saati başına minimum on kez tamamıyla yenilenmesi şarttır. Pencerelerin kapalı tutulması çok önerilmemekle birlikte zorunlu kapalı olması durumlarında iyi bir hava temizleme aygıtıyla bu çalışma yapılabilir (Toussaint, 2000: 15'ten aktaran Yılmaz, 2006: 17).

İş yaşamında, işgörenin sağlığı ve düzenli bir çalışma ortamında yaşamını idame ettirmesi önemlidir. İşyerinde işgörenin yaşamını aniden riske sokabilen (kaza, çarpma, düşme, yaralanma, burkma gibi) ve hayatının sonlanması ile neticelenen zararlı etmenlerinin yanı sıra, uzun süreli rahatsızlıklara ve vücudun çeşitli bölgelerinde uzuv kaybına yol açabilen durumlarda söz konusu olabilir. Mesleki rahatsızlıkları iş kazalarından ayıran özellik, rahatsızlığın doğuşunun ve gelişiminin ilerleyen bir safha izlemesi, başlangıç noktasının ve zamanının net olarak tespit edilememesi olarak açıklanabilir. Çok hızlı ve yoğun şekilde ilerleyen rahatsızlıkların bazıları ise iş kazalarıyla süreç olarak benzerlik gösterebilir. Yoğun karbondioksit içeren gazlı ve buharlı ortamların, biber gazlarının etkileriyle oluşan olaylar ve çatışmaların yarattığı kalıtsal rahatsızlıklar ve uzuvsal kayıplar örnek olabilir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 261).

#### **Örgütün ve yönetimin yapısal özelliklerine ilişkin stres faktörleri,**

örgütün değerleri ve kurum kimliği ile yakından ilişkilidir. Örgüt kültürü ve yönetsel yapının belli bir düzen ve sistem çerçevesinde yürütülebilmesi için birlik ve beraberliğin yüksek seviyede olması gerekmektedir. Örgüt kültürü ve örgütsel misyonun hedefine ulaşması için, örgütsel hedef, standart, politika ve davranış şekillerini örgütün tüm üyelerinin benimsemesi ve örgüt kültürünün manevi bir şartı gibi değerlendirilmesi önemlidir. Bu sayede problemler karşısında bireyler bir topluluk halinde tek yumruk olarak hareket etmekle olaylara karşı direnç gösterebilmekle; inançlı, kararlı, topyekün bir tavrın kadar etkili olabileceğini gösterirler. Kısaca, örgüt kültürünün eksikliği ya da, ortak payda ve inanın yokluğu, örgütsel başarıya sekte vurarak örgütsel strese neden olmaktadır. Böyle durumlarda yöneticilerin görev ve sorumlulukları da ağırlaşmaktadır (Eren, 2014: 296).

Örgüt içinde çalışanlar tarafından belirlenen ve uygulanan değer ve normlar, örgütün ve yönetimin yapısal özelliklerini oluşturmaktadır. “Yapı” örgütün temel şeklini, “tabiat” ise örgütün karakterinin bireyler tarafından yorumlanmasını ifade ettiğinde, örgüt tabiatı ve örgüt kültürü birbirinden ne kadar farklı değerlendiriliyorsa, örgüt ve yönetimin yapısal özellikleri de örgüt tabiatıyla o kadar birebir örtüşmeyen kavramlar olmaktadır (Yüksel, 2004: 55).

Örgütün ve yönetimin yapısal özellikleri bazı temellere oturtulup, yönetsel bazda çeşitli kararlara ihtiyaç duyulabilir. Bu kararlar bazı kesimleri memnun ederken, bazı kesimleri memnun etmeyebilir. Örgütlerde değerlendirme yapılırken bazan objektiflik ve nesnel unsurlar tartışma konusu olabilir. Kariyer odağında aynı noktada bulunan iki işgörenden biri örgüt takdiriyle terfi ederken diğerrinin üstü olabilir, bu da beraberinde aralarındaki iş ilişkisinin varsa dostluğun bozulmasına yol açabilir. Çalışma ortamında yaşanacak tartışmalar stresi de beraberinde getirebilir. Bir örgütte işgörenlerin, çalışma değerlendirme normlarını anlayamamaları, çalışma değerlendirme sistemini gerçekçi bulmamaları, değerlendirme sistemi hakkında yeterince anlatım yapılmaması gibi durumlar işyeri ortamını geren stres faktörleri olarak kabul edilmektedir. (Çiftçi, 2007: 193).

Hiyerarşik yapılanmaların belirli bir mesafe ve protokol yapısı oluşturması, örgütlerde içine kapanık, ast-üst ilişkisinin güvensiz ve samimiyetsiz bir ortamda gelişmesine neden olabilmektedir (Genç, 2005: 270). Örgüt yapılanmasındaki ve ilişkilerdeki bozukluklar işgörenlerin motivasyonunu etkileyerek iş şevkini kaçıran ve stresin ön plana çıktığı ortamları oluşturmaktadır. Bu tarz durumlarda örgütün başındaki yönetici veya yetkili birey her kim ise liderliğe soyunarak örgüt içindeki ikilemleri ortadan kaldırmak isteyebilir. Otoriter yapıdaki lider, çizmiş olduğu yönetim şekliyle korku, gerilim, telaş içindeki işgörenlerin streslerine stres eklenmesine sebep olur. Sürekli baskı altında, işinden kovulacağı, rencide edileceği, ceza verileceği endişesi ve korkusuyla işini icra etmeye çalışan birey, üstü tarafından aşağılanan, takdir görmeyen, işyerinde aradığı ilişki tiplerini bulamayan bir kişiye bürünecek, örgüt yapısında kimliğini kaybedecektir (Can, 1997: 294’ten aktaran Karagül, 2011: 10).

Örgütün ve yönetimin yapısal özelliklerine ilişkin stres faktörleri farklı şekillerde de incelenmektedir. Bunlar, rol tavırları, örgüt içi iletişim, örgütteki değişim ve yeniliklerin sonuçları, örgüt içi performans terfi ve kariyer gibi sıralanabilir.

Motivasyon, örgütün başarısını etkileyen önemli bir unsurdur. Motivasyon bireylerin, aidiyet duygusuyla işlerine ve örgüt tabiatlarına sıkı sıkıya bağlanmalarını sağlayan önemli bir güçtür. Motivasyon kişinin çalışmasını verimli bir şekilde sürdürebilmesi için çok önemlidir. Kimi zaman örgüt yöneticileri, işgörenin motivasyonunu etkileyecek olumlu veya olumsuz inisiyatif gösterebilirler. Olumlu gelişmeler maaş zammı, terfi, takdir görme vs. gibi sonuçlar verirken, olumsuz gelişmeler de işten ayrılmaya kadar sürebilecek olumsuzluklara neden olabilirler.

Örgüt yapısı ve tabiatı düşünüldüğünde karşılaşılan önemli bir unsurda mobbing'dir. Mobbing, (yıldıрма) bir işyerinde başarısı, bilgi birikimi, pozitif tavırlarıyla bazı insanlara tehdit oluşturan ya da gözden çıkarılmış fakat kişinin nasıl işyerinden uzaklaştırılacağına bilinemediği durumlarda, bir ya da birkaç kişinin organize bir şekilde uyguladığı rutin, hakarete kadar varabilen uzun süreli psikolojik bir darp olarak tanımlanabilir (Soysal, 2009: 342).

Örgütün ve yönetiminin yapısal özelliklerinden kaynaklanan stres faktörlerden biri de örgütteki rol tavırlarıdır. Genel anlamıyla bir kişinin diğer kişilere karşı göstermiş olduğu, diğer kişilerin de o kişiden umdukları davranışların bütününe birden rol tavırları denilebilir.

Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, rol tavırları ve örgütün "*rol yapısı*" önemlidir. Rol, örgüt yapısı kapsamında işgörenlerin elde ettikleri belli başlı konumlara ilişkin olarak, beklenen tavırların bütünü şeklinde tanımlanabilir. Rol, ekibin varlığını sürdürmesi ve ekip olgusu ile ekip tavırlarının anlaşılması yönüyle önemli bir unsurdur. Çalışma ekibinin yapısı ve birbirleriyle ilişkileri düşünüldüğünde rollerin değiştirilmesiyle yeni bir ekip ruhu oluşturulabilir. Rol kavramı, ekip bireyleri arasındaki karmaşık ilişkilerin tanımlanması ve yapının sağlam bir temele oturtulmasında çok önemlidir (Tınaz, 2005: 41).

Rol tavrı kavramının stres olgusuyla ilişkisi incelendiğinde rol çatışması ve rol belirsizliği öne çıkmaktadır. Bunlar, bireyin moral seviyesini ve dolayısıyla performansını olumsuz etkileyen unsurlardır. Toplumsal ilişkilerde bireyin rol olgusu belirlenirken işgören, stres ve performans arasındaki ilişkiden etkilenip rol streslerine düşebilmektedir. (Fisher, 2001: 143).

Rol çatışması, örgüt yapısı içinde işgören ve işverenin hangi role soyunacağını karıştırmaları sonucu bir kararsızlığa, zorlanmaya ve yaşanan telaşa dayanan bir kavramdır (Yılmaz ve Ekici, 2006: 37).

Rol belirsizliği, bir işle ilgili olarak bir netlik ve kesinliğin bulunmaması, uygulanacak rol tavrının neler olduğu konusunda gerekli saptamanın yapılamamış olmasıdır. İşin ve görev tanımlarının yeterli hassasiyetle yapılmaması, bireylerin özgüven sorunu yaşamaları, öfke ve sinirlilik halleri, düşük iş hazzı, karamsarlık gibi durumlara yol açabilmektedir (Eroğlu, 2006: 430-431).

Örgütlerde örgüt içi iletişim, örgüt ve yönetiminin yapısal özelliklerine ilişkin önemli bir stres kaynağı olabilir. Karşılıklı etkileşime dayalı olumlu ilişkiler, aynı seviyedeki işgörenlerin uyumu, ast ve üst arasındaki sevgi ve saygıya dayanan diyaloglar örgüt yapısındaki stres oluşumunun olumlu bir düzeyde seyretmesi için önemlidir. Örgütte iletişim bozukluğu stresi tetikleyici olabilir. Mühim olan örgütsel yapıda iletişim penceresinin sürekli açık olması ve örgüt başarısı için ortak bir paydada buluşulabilmesidir. Burada işgören kadar yöneticinin de yapıcı olması gerekir. Örgütlerde iletişim ve etkileşimin temel amacı, işlerin devamlılığını sağlamak, sorunları iş ailesi içinde çözmek, bilgi ve birikimi paylaşmak, çatışma ve belirsizlikleri ortadan kaldırarak örgütsel iç huzuru sağlamak ve devam ettirmektir. (Genç, 2005: 324).

Örgütlerde örgüt içi performans, başarı değerlendirme ve terfi sisteminde belli bir yönerge ve mevzuat yapısının olması gerekir. Objektiflikten ve nesnellikten uzak bir şekilde yapılan terfiler aynı statüdeki kişiler arasında çatışmalar ve kavgalar yaşanmasına sebep olabilir. Yetersiz veya hızlı yapılmış terfi, iş güvensizliği, hırs ve başarı duygusunun önüne set çekerek bireyin

motivasyonunun ve iş veriminin düşmesine neden olabilir. İşverenlerin örgüt içinde objektif ve nesnel terfiler yapmaları örgüt içi dinamikleri ve örgütün varlığını huzurlu bir şekilde sürdürebilmesi için önemlidir.

Örgütler işgörenlerinden belirli gereksinmelerini karşılayabilmek için örgüt içi eğitim programları düzenler. Bu eğitim programları örgüt içinden ve dışarıdan sağlanacak eğitmenlerle gerçekleştirilir. Teknolojideki hızlı gelişmeler, yeni iş teknikleri, teknik becerilere ve yeteneklere dayalı bu eğitim programları bireylerin kişisel gelişimine katkıda bulunurken, istihdamda fırsat eşitliği içinde önemli bir adımı oluşturur. İşgörenler bu eğitim programlarıyla iş yaşamlarındaki gerçek kimliklerinin ve kapasitelerinin farkına vararak, örgüt yönetiminde söz hakkına sahip olabilecekleri düşüncesini kafalarında geliştirmeye başlarlar (Kaya, 2006: 44).

Terfi elde eden bir birey için, bu durum meslekte yükselme, çalıştığı örgütte çalışkanlığından ötürü kazanılmış bir mükafat olarak değerlendirilirken, iş seviyesindeki bu değişime genellikle yeni bilgilerin öğrenilmesi, yeni yeteneklerin edinilmesi, farklı konumdaki kişilerle tanışma ve iş ilişkisi içine girme, iş yükü olarak daha fazla sorumluluk ve görev edinme gibi durumları da beraberinde getirir. Bu durum bireyde stres yaratabilir. Öte yandan alınan terfi belli bir birikimin ve yeterliliğin göstergesi olarak da değerlendirildiğinden, bu durum diğer çalışanları rekabet ortamına sokabilir. Terfi alan birey bundan böyle, bulunduğu konumu koruma ve daha üst mevkilere yükselme hedefinden ödün vermemeye çalışabilir. Bu durum da bireyde strese yol açabilir (Güney, 2001: 521).

Bireyin kariyeri çalışma hayatı süresince üstlendiği işlerin tamamı olarak nitelendirilse de, bu tanımın ötesinde geniş bir perspektifi yansıtmaktadır. Bir bireyin kariyer yolculuğu onun yalnızca sahip olduğu işlerden ziyade, işyerinde kendisine verilen iş görevine ilişkin beklenti, amaç, istek ve dileklerini somutlaştırmak için eğitime tabi tutulması ve böylelikle sahip olunan bilgi, beceri, çalışma azmi ve hırsı ile o örgütte ilerleyebilmesi anlamını taşımaktadır. Günümüz dünyasında bireyin kariyerindeki başarısını aldığı ücretin fazlalığı, kazandığı statü ve konumu, insanlar karşısındaki prestiji, iş güvenliğinin ve

garantisinin çok iyi seviyelerde olmasıyla ölçmek yanlış bir değerlendirme olacaktır.

Bunun yanı sıra bireyler çalıştıkları örgütte kalıcı olmak ve terfi edebilmek için bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek isteyebilirler. Bu bireyler kendilerini ve buldukları konumda tesadüfen olmadıklarını kanıtlamak ve görevlerine ilişkin kararlarda söz sahibi olmak için yeni sorumluluklar üstlenebilirler. Kariyer geliştirme, kişinin kişisel gelişim sürecini pozitif yönde etkileyerek kariyer planlamasının rotasını çizen önemli bir unsur olarak değerlendirilir (Yalçın, 1994: 95-97'den aktaran Ergun, 2008: 29-30).

Birey için kariyer ve terfi aşamasında istemediği olumsuz durumlarda da söz konusu olabilir. Yapmış olduğu işte yükselmeme, mesleki anlamda kendine bir şey katamama, bireyin yetenek ve niteliklerinin örgüt tarafından önemsenmemesi, yetki ve sorumluluk verilmemesi gibi durumlarla karşılaşılabilir. Bu durumlarda birey iş değişikliği ya da birim değişikliği seçeneklerini değerlendirmek durumunda kalacaktır (Durna, 2004: 194).

**Örgüt içi fiziki koşullara bağlı stres faktörleri**, kimsenin öngörmediği, tahmin edilemeyen şartların bir bütünü olarak değerlendirilir. Örgüt yapılanması içindeki fiziki stres faktörleri bireyi psikolojik ve zihinsel anlamdan çok, bedeni ve uzuvsal anlamda yoran ve etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkar. İştahsızlık, devamlı yorgunluk ve halsizlik hali, migren ve baş ağrıları, uyku problemleri, oturmayı ve yatmayı engelleyen sinirsel kas sıkışmaları, mide bulantısı, mide krampları, ishal ve kabızlık gibi şikayetler, çene kasılması, döküntü ve aşırı terleme gibi örgüt içi fiziki koşullar bireyin stres sonucu yaşayabileceği çeşitli durumlar olarak ortaya çıkmaktadır. İşyerlerindeki ısıtma, havalandırma, ses yalıtımı, aydınlatma gibi fiziki koşullar, işgörenlerin çalışma temposunu ve motivasyonunu artırıcı nitelikte olmalıdır. İşgörenlerin çalışma ortamlarının yeterli fiziki şartları taşıyaması işgörenlerin kısa sürede yorulmalarına, hastalanmalarına, işten haz almamalarına, işlerinden uzaklaşmalarına, iş verimlerinin azalmasına ve stres yaşamalarına sebep olur. (Yılmaz, 2008: 203-222).



### 1.2.2.3. Bireyin Genel Çevresinin Yarattığı Stres Faktörleri

Çalışma hayatında stresin yapılan tanımlarında, bireyin genel çevresinin yarattığı stres faktörleri ikinci plana atılmış gibi gözükse de, faktörler arasında en belirleyici grubu oluşturur. Bireyin genel çevresinin yarattığı stres faktörlerine genel anlamıyla bakıldığında, toplumsal gelişim ve değişimler, aile, ekonomik ve mali gelişmeler, teknolojideki gelişme ve değişimler, sınıf ve toplumsal yapıdaki değişimler, politik ve sosyal gidişat gibi faktörler göze çarpmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar, erkek hakimiyetinde olan çevrelerde bulunan kadınların devamlı stres yaşadıklarını, ev hanımlarının ise erkeklerden daha fazla stres altında yaşamlarını sürdürdüklerini öne sürmektedir. (Öztürk,1993: 116).

İnsanların yaşamlarını sürdürdükleri çevre koşulları, karakterlerini etkilemektedir. Genetik olarak anne ve babadan geçen bazı özelliklerin değişmesi söz konusu olamaz, fakat çevresel şartlarda yaşanabilecek değişimler insanların tavırları, hayata bakış açıları ve karakter yapılarında değişikliklere sebep olabilir (Özdevecioğlu, 2002: 115).

Bireyin genel çevresinin yarattığı stres faktörleri, bireyin iş çevresinin ve bireyin kendisinin yarattığı faktörler dışında kalan unsurları kapsamaktadır. Bu sorunlar aile problemleri, ekonomik problemler, siyasi ve politik karmaşa, sosyo-kültürel değişimler, ulaşım sorunları, teknolojik gelişmeler olarak sıralanabilir (Tutar, 2000: 250-251).

Örgütlerde yönetici ve işgörenler belli yapılar içinde örgüt dışı çevresel faktörlere maruz kalırlar. Genel çevrenin tepkisinin altında kalan insanlar hedefledikleri ideallerinin zaman zaman gerisinde kalabilirler. Bireyin genel çevresinin yarattığı stres faktörlerini ekonomik şartlar, sosyo-kültürel şartlar, hukuki-politik şartlar, teknolojik şartlar ve ailevi şartlar başlıkları altında inceleyebiliriz.

Bireyin genel çevresinin yarattığı stres faktörlerinden ekonomik şartlar ülke ve dünya ekonomisinin genel seyrinde yaşanan iniş ve çıkışlar nedeniyle etkilerini hem birey hem de örgüt üzerinde gösterir. Ülke ve dünya

ekonomisinde görülen krizler, önü alınamayan işsizlik, enflasyon, faizlerin yükselmesi gibi hayatı zorlaştıran etmenler, karmaşa ve belirsizliklerle birleşince birey üstünde korku ve endişeye yol açar. Ekonomik kriz ile “yarın ne olacak?” diyerek yaşayan insanların psikolojisi arasında benzerlikler mevcuttur. Bu bireyler geleceğini düşünen ve güven duygusunu önemli ölçüde yitirmiş, inişli çıkışlı duygulara sahip bireylerdir. Ekonomik krizle de bu noktada benzerlik ortaya çıkmaktadır. Gittikçe azalan iş imkanları ve artan işçi çıkarmaları, işgörenlerin mevcut işlerini kaybetme korkusu yaşamalarına sebep olacaktır. Yüksek faiz oranları enflasyon ile birleşerek bireyin gereksinme duyduğu paranın daha azına sahip olmasına, yükselen yaşam standartları ve artan gereksinmeler, sonuçta ihtiyaçların karşılanamamasına yol açar. İşte bu durumlar bireyin üzüntü duymasına ve strese girmesine yol açmaktadır. (Eren, 2014: 299).

Ekonomik koşulların bir stres kaynağı olmasının temel nedeni gelir düzeyinin, satın alma gücünün yetersizliğidir. Temel gereksinmelerini karşılayamayan bireylerde belirgin bir hırs ve gerilim duygusu oluşmaktadır. Bireyin yaşam düzeyini yükseltmeyeceğini düşünmesi ya da koruyamayacağına inanması, onun mutsuz olmasına ve dolayısıyla da fizyolojisinin bozulmasına ve çeşitli sağlık sorunlarının oluşmasına neden olmaktadır (Eroğlu, 2006: 422).

Ekonomik krizler sonucu ortaya çıkan işsizlik ve yüksek enflasyon bireyleri olduğu kadar örgütleri de önemli ölçüde etkilemektedir. Kriz nedeniyle azalan talep, iş imkanlarının azalmasına sebep olurken, bireylerin işten atılma tehlikesi ve korkusunu beraberinde getirir. Özellikle yüksek enflasyon karşısında örgütler kar oranlarını koruyamamakta yeni yatırım projelerine girememektedir. Bu durum örgütün büyümesini ve yükselmeyi uman bireyi olumsuz etkilemektedir. Yüksek faiz oranları, piyasaya borçlanan örgütlerin iflasa doğru sürüklenmesine yol açar. Bütün bu gelişmeler hem örgütü hem de bireyi hayal kırıklığı ve mutsuzluğa sevk edip, stres yaşamalarına neden olabilmektedir (Eren, 2014: 299).

Bireyin genel çevresinin oluşturduğu stres faktörlerinden bir diğerini sosyo-kültürel şartlar oluşturmaktadır. Kùltürler, ait oldukları toplumların, kurallarına, tarihlerine, dinlerine, sosyal yapılarına ve iletişim ve ilişki tarzlarına göre biçimlenir. Manevi ve maddi açıdan kùltürü oluşturan, teknolojik, sosyolojik, ideolojik, estetik ögeler topluma da hayat verip aidiyet duygusunu pekiştirir. Geçmişten günümüze yaşanan gelişmeler bazı değişimleri kaçınılmaz hale getirmektedir. Geçmişte savaş ve kaos ortamlarında zorunlu ve kendiliğinden olan değişimler, günümüzde yavaş ama emin adımlarla gerçekleşmektedir. Bu değişimlerin birey, toplum ve örgüt üçgeninde yarattığı en önemli netice karmaşıklık ve kararsızlıktır. (Tutar, 2000: 28-29).

Hızla yayılan küreselleşme akımıyla, ülkelerin, karakteristik özellikleri olan örf, töre ve adetleri, kùltürleri, inanışları, değerleri, meslekleri değiştirmesi veya terk etmesi söz konusudur. Diğer bir önemli nokta da, dünyanın herhangi bir noktasındaki bir olayın tüm Dünyaya yazılı ve görsel basın ile anında duyurulması ve hızla paylaşılmasıdır. Bu sebeplerle tüm dünya milletlerinin ürettikleri buluşları ve yeni fikirleri hızla dünyanın diğer milletlerine yansıtmakta ve bir yerde başlayan değişim rüzgarı başka yerleri de etkileyerek onlarda da başlamaktadır.

Böylece, bir millette üretilen ürün, fikir ve buluş sadece o milletin değil, tüm dünyanın ortak değeri olmaktadır. Eskiden belli kalıpları yıkmak zor iken, günümüzde gelenek, örf, adet, alışkanlık, yaşayış biçimi, kùltürel ve ulusal değerler değişime uğrayarak evrensel bir kimliğe taşınmaktadır.

Araştırmalara göre insanlar, yavaş olan sosyo-kültürel değişimlere ayak uydururken, hızlı gelişme ve değişimlere karşı olumsuz tavır alırlar. Bu direnmede örf, adet ve aidiyet duygularının hiçe sayılarak değişime gidildiği düşüncesi vardır ( Morgan, 1996: 75).

Bireyin genel çevresinin yarattığı stres faktörlerinden bir diğeri de hukuki-politik şartlardır. Oturmuş bir demokrasi sistemi olmayan ve hukukun etkin bir şekilde varlığını gösteremediği ülke ve ortamlarda, siyasi bir istikrar yakalamak neredeyse imkansızdır (Ulukuş, 2001: 53). Politikadaki belirsizlikler, durağan

yapıdaki ülkelerde pek hissedilmese de iktidar değişiklikleri her durumda endişe, güvensizlik ve dolayısıyla stres yaratmaktadır (Can, 2005: 367).

Bir ülkedeki hukuki-politik gel-gitler, siyasi iktidarların ve kabinelerin sıklıkla değişmesi ve bunun yarattığı belirsizlikler, erken seçimlerin sürekli gündeme oturması, demokrasiye karşı müdahaleler, ekonomik ve sosyal hayatı netlikten uzak, kararsız ve dengesiz bir hale sokmaktadır. Bu durum gerekli yasal tedbirlerin alınmasını zorlaştırmakta, insanların demokrasiye inançlarını yitirmesine yol açmakta, korku ve endişe içinde yarın korkusuyla yaşamalarına neden olmaktadır. Politik gel-gitler ve bunların yarattığı belirsizlikler, yarının nasıl olacağını net bir şekilde ortaya koymadığından iş adamlarını uzun vadeli yatırım ve kazanç eğilim ve tutumlarından uzaklaştırarak, kısa vadeli ve istikrarı olmayan yatırımlara ve kazançlara yöneltmektedir.

Bu koşullar içinde iş adamları, girişimcilik yönelimlerini azaltarak, kazanımlarını kaybetme endişesi içinde mevcut sermayelerini yurtdışı yatırımlarında değerlendirirler. İşadamları ve girişimciler sözkonusu endişeleri yaşayarak strese girerken, yatırımların düşmesi, sermayenin yurtdışına kaymasıyla birlikte işsizliğin çoğalması, gençlere istihdam yaratılamaması gibi sorunlarla başbaşa kalınır. Bununla birlikte mevcut işgörenlerde de işlerini kaybetme korkusu, gelecekte ne olacak belirsizliği oluşur. Sonuçta politik gel-gitler, ülkede yaşayan tüm bireyleri etkileyerek insanlar üzerinde stres unsuru oluşturmakta, beyin göçleri veya yurtdışında iş kurma gibi yönelimlere sebep olabilmektedir (Eren, 2014: 300).

Çevresel anlamda düşünüldüğünde teknolojik şartlar, hayatın her alanında kendisini hissettiren ve uyumlu olmayı kaçınılmaz kılan bir etmendir. Zamanımızda örgütler, sürekli değişen ve gelişen bir yapıda faaliyetlerini sürdürür. Belirsizlik, değişkenlik, karmaşık durumlar, çalışma yaşamında sürekli karşılaşılabilecek olgulardır. Bunlar yalnızca iş hayatını değil yaşamın bütünü ve de tüm kesimleri etkiler.

Çalışma hayatında, aktif çalışan bireylerin üzerinde strese sebep olan faktörlerden birisi de teknolojik şartlar, yani teknolojik değişim ve yarattığı

belirsizliklerdir. Günümüzde teknoloji devamlı değişmekte bunun yansıması olarak da işverenler teknolojiyle iç içe olmak zorundadırlar. Teknolojinin getirdiği değişimler vaktinde yapılmaz ve gerekli tedbirler alınmaz ise, hem üretim verimliliği geriye gider, hem de ürünlerin kalitesinde yetersizlik söz konusu olur. Bunun sebebi yeni teknolojinin tüketicilerin gereksinmelerine daha iyi hitap edip kaliteli ve revaçta ürünlerin üretilmesidir. Yeni teknoloji üretim süreçlerini hızlandırarak, hem üretimin verimini artırmakta, hem de hata ve riski düşürmektedir. Bu duruma ayak uyduramayan örgütler için işleri durdurma ve kapanma söz konusu olabilir. Bu durum hem işveren hem de işgören açısından olumsuz bir sonuç doğurur. İşgören işini kaybetmiş, işverense işletmesini kaybetmiş olur.

Teknolojik belirsizlikler, çalışan bireylerin bilgi, beceri ve deneyimlerini etkisiz kılması durumunda birer potansiyel stres faktörü olarak değerlendirilebilir (Can, 2005: 367).

Teknolojik değişmelerin işgören açısından da yansımaları söz konusudur. İş hayatındaki değişimin hızı, çalışanların bilgi ve kabiliyetlerini kısa zamanda yetersiz duruma getirebilir. Gelişen ve yenilenen teknoloji karşısında, yeni ekipman ve sistemleri sürekli güncellenen bilgi ile karşılamak gerekir. Bireyde bu durumun oluşmaması onda stres ve korkuya sebep olur. Bu durumlar yalnızca alt kademe çalışanları için değil üst yönetim kademesi çalışanları için de bir tehdit ve baskı unsuru oluşturur (Tutar, 2000: 27).

Teknolojik gelişme ve yenilikler yeni iş ve meslek kollarının ortaya çıkıp bazı iş ve meslek kollarınınsa terk edilmesine sebep olur. Bu durumlarda çalışma bakanlıklarının ve iş bulma bürolarının çok önceden harekete geçerek, bireylere yardımcı olacak çözüm önerilerini belirlemesi gerekir. Böylece bireyler meslek kayıpları yüzünden düştükleri travmadan çıkarak psikolojik ve mental açıdan sosyal hayattan kopmamış olurlar (Eren, 2014: 302).

Kurumsallaşma ve teknolojiye ayak uydurmayla uğraşan örgütlere devletin destek olması gerekir. Yaşanan teknolojik değişimler sermaye sahipleri olan iş adamlarının zarar görmesine sebep olur. İşadamlarının zarar görmesi de

ülkenin ekonomik açıdan zarar görmesine neden olacaktır. Oluşturulacak girişimcilik, hibe ve maddi destek programlarıyla devlet, yatırımcılarını korumalı ve gözetmelidir. Tüm dünyada iş adamları ve girişimciler, yüksek maliyetli teknolojik değişimlerin belirsizliklerini devlet desteği ve gözetimiyle atlatmakta ve devletle birlikte stresin üstesinden devletle gelmektedir (Eren, 2014: 302).

Bireyin genel çevresinin yarattığı stres faktörlerinden beşincisi ve belki de en önemlisi ailevi şartlardır. Bir insanın doğumundan, gelişimine, ölümüne kadar onu etkileyen ve onun genel yaşantısına yayılmasına neden olan faktörler ailevi şartlardan ileri gelmektedir.

Ailevi şartlarla ilgili bir çok etken sıralanabilir, bunlardan birisi bireyin ailesi ile ilgili yaşadığı sıkıntılardır. Aile içinde yaşanan sıkıntılar gerek sosyal hayata gerekse iş yaşamına stres olarak yansır. Aile içinde, gelecek ile ilgili kararlar alınamaması, fikir uyuşmazlıkları, ortak bir payda da buluşmamak bireyleri çıkmaza sokar.

Ailevi şartlardan bir diğeri eşlerden birinin ölümü ya da boşanmadır. Eşlerden birinin ölümü, aileyi genel bir sarsıntıya ve geçici bir çıkmaza sürükler. Ölen bireyin aile içinde aldığı sorumluluk ve o sorumluluğu artık kimin taşıyacağı önemli bir konudur. Ölüm bireyin genel çevresinde ister istemez hemen duyulur ve çevresindekilerin tutumları bireyi psikolojik açıdan etkileyebilir.

Eşlerden birinin ölümü çocukları da etkiler. Özellikle büyüme çağındaki çocuklar anne ya da babanın eksikliğini derinden hisseder. Eşlerin evliliklerini bitirmeleri onların, evlenmeden önceki sosyal çevrelerine yönelmelerine sebep olmaktadır. Bu aşamada eski sosyal çevreleriyle yakalayacakları uyum, birbirlerine karşı takınacakları tavır önemlidir.

Genel anlamıyla bakıldığında stres faktörlerinin bireyi kişisel, iş ve çevresel bakımdan şekilde etkilediğini görmekteyiz. Bu stres faktörleri çeşitli zaman dilimlerinde insanların çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmasına ve çeşitli

sonuçlar doğmasına sebep olur. Stresin nasıl bir zamanlamayla ortaya çıkacağına kuralı yoktur; birden de oluşabilir, yavaş yavaş da gelişebilir.

### 1.3. ÖRGÜTLERDE STRES SONUÇLARI

Stresin ortaya çıkışı iki değişkene bağlıdır. Bunlardan biri stres faktörlerinin yoğunluk derecesi, diğeri ise zaman boyutudur. Stresin ortaya çıkışı belli bir zamanlama izlemektedir. Örneğin gerilim faktörlerinin etkisiyle bireyin zaman içinde alarma geçtiği, stresin varlığına belirli bir süre katlandığı fakat zamanla bu direncinin kaybolduğu görülmektedir. Gerçekten bireyler normal direnç seviyesinin altındaki stres etkilerine belli bir dayanıklılık sergilemektedir. Fakat stresi yaratan faktörler ve bunların şiddeti arttığı oranda stresin dozu katlanılabilir direnç seviyesinin üzerine çıkabilir. Bu durumda kanımızca artık birey için alarm çanları çalmaya başlamış olmaktadır (Eren, 2014: 303-304).

Burada birey ikinci aşamada strese karşı çıkmak için elinden gelen tüm gayreti gösterirken, aslında stresli bir bireyin tavırlarını ortaya koymaktadır. Buna direnme zamanı adı verilmektedir. Bu durum bir süre devam edebilir. Ancak gerilim faktörleri ve bunların şiddet ölçüleri azalmadığı ya da artış gösterdiği zamanlarda bireyin çabaları kırılacak ve tavırlarında ciddi karmaşalar, sapmalar ve hayal kırıklıkları görülebilecektir. Buna tükenme aşaması adı verilmektedir. Tükenme aşamasının son dönemlerinde birey, tavırsal ve davranışsal sapmalar yanında bedensel ve fizyolojik rahatsızlık ve bozukluklar da sergileyecektir. Bu durumda stres ortamından sıyrılarak tıbbi ve psikolojik tedavi sürecine gereksinmesi olacaktır (Eren, 2014: 303-304).

#### 1.3.1. Bireysel Stres Sonuçları

İnsanoğlunun geçmişten günümüze kadar ki sürecinde stres faktöründen etkilenmemesi sözkonusu değildir. Bu durumla birlikte atlanmaması gereken bir şey de, her insanın stres seviyesinin ve bu stresi karşılayabilme gücünün farklı olmasıdır. Bu noktada bazı bireylerin strese karşı sağlam durmaları, bu bireylerin karakterleri kadar, beslenme düzenleri, sahip oldukları sosyal destek unsurları, stresle baş edebilme yetenekleri ve stres faktörüyle ilgili deneyimleriyle ilişkilidir (Yates, 1989: 34).

Örneğin, dağcılar, hava akrobatları birer “Indiana Jones” gibi tehlike ile karşı karşıya kalıp bundan haz duyarken, diğer birçok insan bu durumdan yoğun stres duyar (Weis, 1993: 9).

Bireysel bazdaki stres sonuçlarını, fiziki, psikolojik, ve tavırsal olarak ele almak sonuçların özünü anlama açısından daha iyi olacaktır.

### 1.3.1.1. Fiziki Stres Sonuçları

Zamanın şartlarında birçok rahatsızlığın ve hastalığın strese bağlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Uzun süre stres altında kalmak bir hastalık sebebi olarak değerlendirilmekte ve de hastalığa karşı vücudun savunmasını altüst etmektedir. Şiddetli ve yoğun stresin getirdiği tükenme ile vücut direncinin düşmesi sonrasında rahatsızlıkların ve hastalıkların etkisi artarak sürmektedir. Strese adapte olamayan bünyelerde şu rahatsızlar görülebilir: (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 23).

- Dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları; çarpıntı, kalp atışında düzensizlik ve artışlar, göğüs ağrısı, hipertansiyon gibi rahatsızlıklardır.
- Solunum sistemi hastalıkları; aşırı nefes alıp verme, bronşit ve astım gibi rahatsızlıklardır.
- Sindirim sistemi hastalıkları; iştahın kesilmesi, aşırı iştahlı olma, hazımsızlık, ishal, ülser gibi rahatsızlıklardır.
- Üreme sistemi hastalıkları; iktidarsızlık ve bel soğukluğu gibi rahatsızlıklardır.
- İç salgı bezi hastalıkları; hipertroid, şeker hastalığı gibi rahatsızlıklardır.
- Deri hastalıkları; kurdeşen, sedef, egzama, saç ve kıl dökülmesi gibi rahatsızlıklardır.
- Hareket sistemi rahatsızlıkları; kireçlenme, kas sıkışması, migren ve kronik baş ağrıları gibi rahatsızlıklardır.



### 1.3.1.2. Psikolojik Stres Sonuçları

Stresin ortaya koyduğu fiziki sonuçlara karşı organizma, bir takım duygusal tepkilerde bulunarak, stresle başa çıkmaya çalışır. Herhangi bir uyarıcı, bireyin yaşam alanında bir engelleme gibi değerlendirilirse, bu defa yaşanan duygu, genellikle öfke ve kızgınlık olacaktır. Uyarıcıların ya da denge konumundaki değişimin bir kayıp gibi değerlendirildiği durumlarda yaşanan his, özellikle umutsuzluk ve depresifliktir. Bu hislerin kendileri de, duygusal dengenin bozulmasına sebep olduğu için stres faktörü olarak değerlendirilebilir (Tutar, 2000: 261).

Stresin psikolojik belirtileri çerçevesinde; psikolojik belirtileri çerçevesinde, duygusal ve zihinsel içerikli birçok olumsuzluk yaşanabilir. Sözkonusu duygusal olumsuzluklar arasında korkular, hayal kırıklığı, endişe, depresyon, gerginlik, geçimsizlik, işbirliğinden kaçınma, yetersizlik hissi, yersiz telaş, uykusuzluk, tükenmişlik, alınganlık, düşmanlık, tedirginlik, özgüven kayboluşu sayılabilir. Zihinsel olumsuzluklar olarak da unutkanlık, kararsızlık, zihinsel bulanıklık, hafıza bulanıklığı, dikkat eksikliği, mizah anlayışını yitirme sıralanabilir (Tınaz, 2005: 40).

### 1.3.1.3. Tavırsal Stres Sonuçları

Strese yönelik tavırsal tepkilere bakıldığında, bunlar eyleme dökülen ve dökülmeyen tavırlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Eyleme dökülen tavırlar, genellikle stresi oluşturan unsura yönelik olup onu durdurmayı hedeflemektedir. Mücadeleyle ilgili tavırlar bu duruma örnek teşkil eder. Eyleme dökülmeyen tavırlar ise, kaçmaya, uzaklaşmaya yönelik tavırları içerir. Burada kişinin tavrı stres ortamından bir süre için uzaklaşıp, enerji kazanmayı ve daha sonrasında stres oluşturuca etmeni ortadan kaldırmayı içerdiği ve hedeflediği takdirde yararlı sonuçlar ortaya çıkabilir. Strese karşı takınılan tavırlardan eyleme dökülen tavırlar problemi çözmeye yönelik, eyleme dökülmeyen tavırlar ise savunmaya ve düşünmeye yönelik olarak değerlendirilebilir (Tutar, 2000: 262).

Tavırsal stres sonuçlarını şu üç başlık altında da ele alabiliriz;

- saldırganlık,
- alkol ve uyuşturucu madde alışkanlığı,
- işe ilgi duymama ve devamsızlık

Saldırganlık, insanların kendilerini hayal kırıklığı içinde hissettikleri ve bu ruh halinden çıkış yolunu bulamadıklarında ortaya çıkan, eylemsel bir stres yansımasıdır. Örneğin, çok meşgul bir insandan acil bir yazı yazılması istenir, birey tüm işini bırakarak bu yazıyı yazmaya koyulur, yazı bitirilip ilgili amire götürüldüğünde “*bu yazıya ihtiyaç kalmadı, gerek duymuyorum...*” gibi bir yanıtla karşılaşılırsa birey yoğun bir hayal kırıklığına uğrayabilir. Bu tip durumların sıkça yaşandığı çalışma ortamları stresli ortamlardır ki, bu durum bireyin kendine hakim olamayıp saldırgan bir tutum sergilemesine de neden olabilir. Stresli çalışma ortamlarının saldırgan tavırlara yol açması birçok faktör tarafından tetiklenmekte olup bunlar yönetici tarafından giderilmeli ve kontrol altında tutulmalıdır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001: 227).

Alkol alma ve uyuşturucu madde kullanım eğilimi en çok görülen tavrısal sonuçlardandır. Duygu ve düşüncelerini çevresiyle paylaşamayacak kadar yalnız ve asosyal olan birey aslında, kendine bir arkadaş dertleşecek bir insan aramaktadır. İşte burada alkol ve uyuşturucu maddeler kişinin kendisine geçici bir haz duygusu yaşatarak, bir anlamda bireyi rahatlatan bir anestezi etkisindedir. Alkolün etkisiyle gevşeyen birey tavır ve eylemlerine hakim olabilecek otokontrolünü kaybeder. Bu da kendi ve çevresi açısından istenmeyen sonuçlara, maddi ve manevi çöküntülere sebep olur. Zaman içinde alışkanlık ve “arkadaş” lık düzeyinde ilerleyen, ancak daha sonra dozu artan alkol ve uyuşturucu madde kullanımı kişinin dikkatini kaybederek saldırgan tavırlar içine girmesine neden olabilmektedir.

Stresli çalışma ortamları ile alkol ve uyuşturucu kullanımı arasında aynı yönde bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir. Bunlara göre alkol ve uyuşturucu kullanımının endişe ve hayal kırıklığından bir an için sıyrılıp geçici bir ferahlık hissi sağladığı düşünülmektedir. Gerek alkol, gerekse uyuşturucu maddeler işgörenler açısından değerlendirildiğinde bunaltıcı ve stres dolu iş yükünün

ağırlığından sıyrılmak için kullanıldığı görülmektedir. Bu noktada örgüte düşen görev iş ortamındaki stresin asgari düzeye indirilmesidir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001: 227).

Bireyler iş ortamında yaşadıkları sıkıntıları, üzüntüleri ve kaygıları unutabilmek ya da giderebilmek için işe ilgi duymama ve devamsızlık tercihinde bulunabilirler. İşe devamsızlık çeşitli fiziki rahatsızlıkların bahane edilerek ya da yaşadığı birtakım durumlardan etkilenmenin bir yansımasıdır. Bu anlamda strese, soğuk algınlığı, halsizlik, üşütme gibi rahatsızlıkların bir tetikleyicisi olarak işaret edilebilir. İşe devamsızlık bireyin kişisel kariyer gelişimini etkilediği gibi örgütün iş akışının da önemli ölçüde aksamasına sebep olabilir.

İşe gelmeme ve işe ilgi duymama ya da işten ayrılma stresli bir işten uzaklaşmanın sonuçları olarak değerlendirilebilir. İşten uzaklaşma vb. bireylerin, stresli bir platformda mücadeleyle, hiç olmazsa kısa vadede elde ettikleri çözüm yollarıdır. İşten ayrılma ve işe gelmeme, özellikle alkol ve uyuşturucu bağımlılığı ve saldırganlık gibi durumlarla karşılaştırıldığında, stresin daha az istenen sonucudur. İşten ayrılma ve işe gelmeme durumu üretkenliği düşürse de, bireye ya da çalışma arkadaşlarına alkol ve uyuşturucuya göre daha az fiziki zararı olmaktadır. Ancak günümüz koşullarının getirmiş olduğu, ailevi ve mali zorunluluklar, alternatif iş imkanlarının olmayışı ve gelecekle ilgili kaygı ve endişeler bireylerin işten ayrılma fikrini genellikle ertelemelerine sebep olur. Bu nedenle böyle durumlarda bireyler çevrelerine karşı strese yönelerek daha yanlış tavırlarla tepki verebilirler (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001: 226).

### **1.3.2. Örgütsel Stres Sonuçları**

Stres bireyler üzerinde etkili olduğu gibi örgütler üzerinde de çeşitli etkiler yapar. Yapılan araştırmalar Avrupa Birliği'ne üye ülkelerle Amerika Birleşik Devletlerinde hastalık sebebiyle gidilemeyen iş günlerinin sayısal yansıması çok yüksektir (Tınaz: 2005: 41).

Günümüz dünyasında stresin etkilediği alanlar ve etkileri geniş bir yelpaze içinde yer alır. Stres, iş edimini gerçekleştiren bireyin direnme gücünü azaltarak,

birçok sağlık problemine sebep olmasının yanısıra, örgüt oluşumunda üretim ve verim düşüklüğü gibi etkiler de yapar.

Örgütsel stres sonuçlarını, iş kazaları, iş gücü sirkülasyonu ve performans yetersizliği başlıklarında değerlendireceğiz.

### **1.3.2.1. İş Kazaları**

Örgütte yönetici ve işgörenlerin yoğun ve devamlı strese maruz kalmaları, örgütte kalite, üretim ve verimlilik sorunlarına, işgörenlerde tatminsizliğe ve moral motivasyonunun kaybına, işveren ve işgören arasında uyumsuzluğa neden olabilir (Griffin, 1990: 586'dan aktaran Soysal, 2009: 28).

İş kazalarını değerlendirirken, kaza nedenlerini irdelemek gerekir. İş kazalarının önemli bir bölümü, kişisel unsurlar ve ruhsal sebeplerden ileri gelmektedir. Kişisel unsurlar ve ruhsal sebeplere bağılı olarak ortaya çıkan kazaya yatkın olma durumu, bireyin kişisel stresinin yansıması olarak değerlendirilir. Stres nedeniyle, işgörenlerin kaza yapma olasılıklarını yükselten fiziki ve psikolojik unsurlar söz konusudur. Bunlar hatalı tavır, tehlikeyi görememe, hız ve mesafeyi kestiremememe, sinirlilik, korku, endişe, yorgunluk, tepkide gecikmeler, yüksek kan basıncı, üzüntü ve depresyon, tükenmişlik gibi unsurlardır. Stresin bireyde yarattığı kaza yapma olasılığı işin teknik niteliği ve işyerindeki psikolojik atmosfer ile birleştiğinde, iş kazası olasılığı da yüksek olmaktadır (Eroğlu, 2006: 439).

### **1.3.2.2. İşgücü Sirkülasyonu**

Bir örgütte belirli dönemde işten ayrılan ya da uzaklaştırılan toplam işgören sayısının aynı dönemde çalıştırılan ortalama işgören sayısına bölümüne işgücü sirkülasyonu veya işgören devir hızı denir. İşgören devir hızının yüksek oluşu o örgütte işe giriş çıkış oranının yüksek olduğunu gösterir. (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 69).

Kriz dönemlerinde işveren insiyatifiyle gerçekleşen zorunlu işten çıkarmalar ve emeklilik durumları işgörenleri zor durumda bırakır. Bunun sebebi

işgörenlerin yeni duruma duruma karşı tepki verebilecekleri, uyum sağlayabilecekleri bir maddi ve manevi güçlerinin olmamasıdır. Bu durum işgöreni stres altına aldığı gibi aile bireylerini de olumsuz etkilemektedir.

Örgütlerde çalışanı seçme, doğru yere yerleştirme ve performansını değerlendirme sisteminin iyi olmayışı ve de insanları mutlu edebilecek bir ücret ve terfi politikasının olmayışı durumunda, işgörenlere ciddi bir haksızlık yapıldığı kabul edilir. Bu durum işverenler için olumsuz notlardır. Çalışma koşullarının yeterince sağlıklı ve doyurucu olmaması, işverenin işgörenlere karşı hal ve hareketlerinde yakışsız tavırlar sergilemesi gibi olgular bireyin strese girmesine ve işgörenin örgüte bağlılık ve sadakatini kaybetmesine yol açar.

İşgören sirkülasyonunu yönetim şekli ile ilişkilendirmek de mümkündür. İşgörenin kendini geliştirmesine, yenilemesine, kariyerini yukarı doğru hareketlendirmesine imkan sağlamayan bir örgüt yapılanması, stres faktörlerinin yoğun yaşandığı bir yapıdır. Bu durum işgörenin örgütten ayrılarak başka iş fırsatlarını değerlendirmesine yol açabilir. İşgören sirkülasyonunun yoğun olması maliyetlerin yükselmesine, ve verimliliğin azalmasına sebep olurken, ilgili stresin örgütün tamamına yayılmasına da yol açabilir (Sökmen, 2005: 7).

### 1.3.2.3. Performans Yetersizliği

İş hayatında stres *sine qua non*'dur, yani olmazsa olmaz bir durumdur, önemli olan olan bu durumla bireyin nasıl başa çıkabildiğidir. Stresin sürekli ve sistematik bir şekilde oluşu kişide, bezginlik ve tükenmeye kadar varabilen sonuçlar doğurur. Bezginlik ya da tükenmişlik işgörene aynı dönemde altından kalkamayacağı kadar çok işin verilmesiyle ortaya çıkabilir. Bu durum işgörenin performansını düşürdüğü gibi yaptığı işin kalitesini ve verimini de azaltır.

Yüksek seviyedeki stres, bir yandan (işe devamsızlık, sağlık sorunları ve maliyeti, sigorta masrafları vb.) çeşitli durumlarla maliyetlerin yükselmesine, diğer yandan da iş hazzının düşmesine yol açar. Bu duruma paralel olarak birim zamandaki mal ve hizmet üretiminin azalması, örgütsel performansın düşmesi gerçekleşir. Örneğin benzer özellikte 100 bireyi çalıştıran bir örgütün

performansı stres faktörü nedeniyle %5 düştüğü düşünülürken, eski performansın sağlanabilmesi için ekstra 5 çalışanın işe başlaması gereksinmesi doğar. Verilen örnekten de anlaşıldığı üzere örgütler için performans düşüşü maliyeti artırmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2006: 39).

Performans yetersizliğini değerlendirirken, stresi yaratan faktörlerin yoğunluğu ve süresi önemlidir, çünkü aşırı ve uzun zaman dilimli stres, örgütün çalışanlarında ve örgütte performansın düşmesine sebep olur. Belli bir ölçüye kadar katlanılabilecek stres işgöreni olumlu etkileyebilirken, bu sınırdan sonraki stres fiziki ve psikolojik çöküşü ve de sağlık sorunlarını beraberinde getirir.

Stres ve örgütsel stres kavramları, stres faktörleri ve stres sonuçlarını böylece inceledikten sonra, çalışmamızın ikinci bölümünde stres yönetimi ve strese ilişkin çözüm önerilerini ele alıyoruz.

## 2. ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ

### 2.1. ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ TANIMI VE KAPSAMI

İşgörenler ve örgütler gündelik hayatlarında sıklıkla karşı karşıya geldikleri stresi gidermek ya da azaltmak amacıyla büyük fedakarlıklara ve zahmetlere katlanmaktadır. Bunun yansıması olarak maliyetler yükselmektedir. Stres seviyesinin makul ölçülerde seyretmesi işgören açısından mevcut mücadele ortamında olumlu bir gelişmedir (Tutar, 2000: 255).

Kaynağı ya da gelişimi farketmeksizin, tüm insanlar iş yaşamında veya iş yaşamı dışında strese maruz kalmaktadır. Yaşanan bu stres, daha önce de anlatıldığı gibi, birey için yararlı ya da zararlı sonuçlar doğurabilir. Bunun yanısıra bireyi etkisi altına alan stres etmeni kısa süreli olabildiği gibi uzun süreli de olabilir, bireyin tüm hayatını etkileyebilecek seviyede de yaşanabilir. Kısa süreli olduğu zaman müdahale ve çözümü sağlanabilen stres, uzun süreli olduğunda bireyin hem reaksiyon vermesini zorlaştırır hem de uzun süreli bir tehdit unsuru olur (Tokay, 2001: 48).

Stresle mücadele etmek ve yaşam standartını yükseltmek amacıyla, mevcut durumu ya da duruma verilen reaksiyonları değiştirmeye stres yönetimi denmektedir. İş yaşamında karşılaşılan stres titizlikle değerlendirilmediği zaman, bireysel açıdan beklenmedik, anormal davranışlara; örgütsel açıdan ise çatışmaya dönüşebilir. Stresi uygun bir seviyede tutmak, aynı zamanda stres yönetimini başarmak anlamına gelir. Stres yönetimi, stres faktörlerinin yarattığı duygusal ve psikolojik gerilimi düşürme, yok etme ya da bu gerilime karşı koymak için gösterilen tavırsal ve hissi reaksiyonları kuvvetlendirmeyi hedefler (Schafer ve Walter, 1978: 310'dan aktaran Karagül, 2011: 34).

Stres yönetiminin bir başka tanımında, bireyin strese sebep olan negatif durumlarla etkin şekilde mücadele etmesi, stres yönetimi olarak ifade edilmektedir (Özgen, 2003: 104). Bu tanımın öncekilerle de uyumlu olduğunu söyleyebiliriz.

Stres yönetiminin ana hedefi, stresin bütün unsurlarından kaçınmak yerine, verimlilik, enerji, hızlilik ve kaliteyi aynı potada eriterek potansiyel bir güç yaratmaktır. Burada hedeflenen uygun dozda stresi yaratarak olumlu geri dönüşleri alabilmektir (Pehlivan, 1992: 798).

Örgütlerde stres yönetimi, işlerin ve görevlerin tekrar yapılandırılmasını örgüt seviyesinde çatışmaların ve problemlerin, örgüt çalışmalarının işleyiş sorunlarının, en aza indirgenmesini amaçlar. Böylece örgütün yapısındaki bilgi ve fikir aktarımı görevinin belli bir düzende işlemesi ön plana çıkar. Örgütlerde stres yönetimi, şu gibi misyonların gerçekleştirilmesi için uğraşır (Conner ve Worley,1991: 62'den aktaran Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 67):

- *çalışma şartlarının iyileştirilmesi,*
- *örgütsel seviyede sosyal destek sağlanması,*
- *çalışanlara verilecek eğitim ve danışmanlık hizmetleri,*
- *rol belirsizlikleri ve rol çatışmalarına karşı önlem alma,*
- *iş güvenliği sağlama,*
- *kabul edilebilir bir iş paylaşımı yapma,*
- *çalışanların güven duygularını geliştirme,*
- *örgütsel iştiraki sağlama,*
- *aşırı ve az iş yükünü kaldırma,*
- *bireysel ve örgütsel hedef edinme,*
- *değişim sürecini iyi yönetebilme,*
- *rollerin doğru belirlenmesi,*
- *performans değerlendirme işleminin başarılı icra edilmesi,*
- *örgüt seviyesinde etkin zaman yönetimi.*

Örgütsel hayatta stres önemli bir unsur olup maliyetleri oldukça yüksektir. Dolayısıyla örgütlerde stresin önüne geçmek için çeşitli yöntemler geliştirilmeye çalışılır. Stres birey ve çevresi arasındaki etkileşim sonucunda çıkan bir durum olduğundan, stresin negatif etkilerini önlemek, bir anlamda çevreyi kontrol altında tutmak demektir. Kısaca stresin yönetilmesi anlamına gelen bu uygulama, çevredeki değişimlerin devamlı gözlenerek, bilinçli bir şekilde



denetlenmesini içerir. Bu yapılırken üç amaç hedeflenir; (Özkalp, 1989: 161-162)

- *Stres nedenlerini gidermek veya kontrol altında tutmak,*
- *Stresin etkilerini tamamen sonlandırmak,*
- *Bireyleri strese karşı daha güçlü kılarak, vücut dayanıklılığını artırmak.*

Örgütsel stres yönetimi, hem bireysel hem de örgütsel hedefleri yakalamada önemli bir etmendir. Örgütün ilerideki başarısı için, stres oluşturan faktörlerin farkında olması ve bu doğrultuda bireysel ve örgütsel stres yönetim stratejilerini uygulaması büyük önem taşır. Bu sebeple örgütlerin, birincil görevi, hem yöneticilerin hem de işgörenlerin stres seviyesini optimum seviyede tutacak şekilde stresle mücadele etmek ve stres faktörlerini en düşük düzeye indirmektir. Stresin önemli bir kısmının kaçınılabilir olduğu düşünüldüğünde bireysel ve örgütsel çözümlenmelerle stresin etkilerini azaltmak ve bu yolla moral, iş birliği ve bir takım birlikteliği yaratmak mümkündür. Böylece ortaya çıkacak olan huzurlu ve sağlıklı ortamlarla bireyin ortaya sunacağı hizmet ve eserlerden yararlanılarak, ödüllendirici ve güven dolu bir çalışma ortamı oluşturulabilir (Bayrak, 1998: 394).

Örgütsel stres yönetiminde amaç, stres oluşturan nedenleri ve bunlara verilen tepkileri bireye anlatıp, sorunların doğru algılanmasına ve sorgulanmasına yardımcı olmaktır. Böylece bireyde stres yaratan etkenleri yönlendirmek amacıyla kendisini psikolojik ve fiziki baskılardan koruyacak yöntemler geliştirilmiş olmaktadır (Koç, 2002: 293).

Stres yönetimi örgütler ve bireyler açısından önemlidir. Her işveren stresin sebeplerini, çıkış noktasını, nasıl önlem alınabileceğini, doğacak sonuçları, önlenebilecek zamanı, yani kısacası stres yönetimini bilmek zorundadır. Aksi takdirde örgüt içinde ve dış çevrede yöneticilik görüntüsü altında görev yapan ama aslında işini yapamayan bir birey olarak nitelendirilir. İşgören ise stres yönetimine karşı gerekli tedbirleri alarak olası durumlara karşı alacağı pozisyon hakkında fikir sahibi olmalı ve soğukkanlılık kazanmalıdır. Stres yönetiminin bireysel açıdan incelenmesinde stresli yaşamının işaretlerine ve karşılaşılan

rahatsızlıklara vurgu yapmak, stresin bireysel ve örgütsel yönetiminin anlaşılmasına faydalı olacaktır.

Bireysel stres yönetiminde stresli yaşamın işaretleri, stres ile doğrudan ilişki gösteren durumların çeşitli zaman aralıklarında kendilerini göstermesiyle ortaya çıkar. Stres, başlı başına yaşamı etkileyen, onda geçici ya da sürekli rahatsızlıklar bırakan bir olgu olduğundan bireylerin bu tip rahatsızlıklarla karşılaşmadan önce gözlenip hissedilebilen, rahatsızlık işaretlerini göz önünde bulundurarak, hareket etmeleri gerekir.

Stresli yaşamın işaretleri olan rahatsızlık durumlarını, iki grupta toplayabiliriz (Eren, 2014: 307):

- *Bedensel işaretler ve*
- *Davranışsal işaretler*

Bedensel işaretler, vücudun genel yapısının işleyişinde çeşitli organların yaşadığı kalıcı ya da geçici rahatsızlıklar olarak kendini göstermektedir.

Bedensel işaretlerin hepsinin birden ortaya çıkması söz konusu olmamakla birlikte bedensel uzuvların bir veya birkaçında görülen rahatsızlıklar stresin işareti olarak kabul edilmektedir. Bu işaretler arasında şunlar sıralanabilir (Eren, 2014: 307):

- *Yemek yenmediği halde tok hissedilmesi, iştahsızlık ve kilo kaybı,*
- *Gerginlik ve sinir hallerinde yoğun yemek yeme isteği, alkol alma eğilimi, şeker içeren besinlere yöneliş ve sonucunda kilo artışı,*
- *Sürekli uyuma ve yorgunluk hissi, akşamları erken uyuma, sabahları geç kalkma ve bu durumdan çevresine şikayette bulunma,*
- *Sık bir şekilde görülen baş ağrısı emareleri, migren durumu,*
- *Geceleri uyuyamama, sabahları erken kalkma ya da hiç uyumadan güne devam etme,*
- *Ayakta uzun süre duramama, otururken ya da uzanırken baş gösteren çeşitli eklem ağrıları,*

- *Günün hemen hemen her saatinde vücudun çeşitli bölgelerine giren kramp ve adale spazmları, uyuşmalar,*
- *Ellerde terleme ve titreme, kalp atışlarında hızlilik, yüksek tansiyon ve adrenalin artışı, nefes alıp vermede zorlanma,*
- *Mide krampları, bulantı ve kusma hissi, devamlı ishal ya da kabızlık halleri,*
- *Yoğun duygusallık, kendisine söylenen ya da söylediği sözlerde duygu yoğunluğu, zaman zaman ağlama hali,*
- *Cinsel açıdan karşı cinse ilgisizlik, isteksizlik, iktidarsızlık sorunları,*
- *Ağrı kesen ilaçları çözüm olarak görme, alışkanlık haline getirme, bunun sonucu oluşan mide rahatsızlıkları.*
- *Alınan vitamin ve doping ilaçları sonrası enerji patlaması yaşanması, yorgun bedenin bu ilaçlarla daha da tahrip olması gibi işaretlerdir.*

Stres, bedensel yani uzuvsal belirtilerinin yanında, bireyleri duygusal ve davranışlar açısından da etkilemektedir. Bunun doğal sonucu olarak da bazı davranışsal işaretleri gözlemlenmek mümkün olmaktadır.

Günlük yaşantı da görülen bazı tavırların birkaçının aynı anda görülmesi ve bunlara ek olarak uzuvsal ve fiziki belirtiler bireyin stres altında kaldığının ve bu durumun kronik bir rahatsızlığa dönüşebileceğinin sinyallerini vermektedir Şöyle ki (Eren, 2014: 308):

- *Yoğun duygusal tavırlar, alınganlık hali ve çabuk sinirleniş,*
- *Tedirgin tavırlar, korku ve sıkıntı hali.*
- *Yaşamdan keyif almama hissi, her şeyin sıradan ve tekdüze olduğunu düşünüş, hayattan bir beklentinin olmaması,*
- *Kendini hastaymış gibi inandırma ya da kalıcı, ölümcül bir hastalığa yakalanacakmış korkusuna kapılma,*
- *Fiziki yorgunlukları, kalp ve kanser hastalıkları ile bütünleştirme,*
- *Tatil yapma gereksinmesini öteleme, gereksiz masrafmış gibi görme,*
- *İçten bir veya birkaç dostunun olmadığından şikayet etme, kendini yalnız hissetme, etrafındakilerin kendisini sevmediğini düşünme,*

- *Kapalı bir ortamda, yalnız kalmaktan, gök gürültüsünden korkma, paniğe kapılma, olmayacak şeyleri olacakmış gibi düşünme,*
- *Rahatsızlığının onu işinden edeceğini ve maddi olarak güç durumda kalacağını düşünme ve bunu çevresiyle bu şekilde paylaşma,*
- *Mutlu anlara, komik durumlara ilgisiz kalma, durgun, küskün, ilgisiz tavırlar sergileme, kendini çevresinden soyutlama,*
- *Ailesine yeterli maddi olanakları sunamama endişesiyle yaşama,*
- *Olayları ve insanları kurgulayamama, yaşanan olayları anımsayamama, yapılması gereken şeyleri unutma,*
- *İşyerinde işe konsantre olamama, başka şeyler düşünüp odak sorunu çekme, bir işi bitirmeden diğerini yapmaya çalışma, işin içinde iş arayarak verimli bir çalışma sağlayamama,... gibidir.*

Günümüz dünyasında stresin yaşanmadığı ya da hiç var olmadığı bir durumdan söz etmek hemen hemen imkansızdır. Bireysel stres yönetiminde karşılaşılan rahatsızlıkların, temeline inerek, kişinin bu durumdan hareketle stres faktörleri nedeniyle yaşamakta olduğu baskı ve gerilimi en aza indirmek, daha iyimser ve yapıcı bir yaklaşım olacaktır. Böyle düşünerek hareket edildiğinde yaşamın daha anlamlı ve keyif verici yanlarının ön plana çıktığı, teknik ve yöntemsel yaklaşımlarla stresin belli bir noktada kontrol altına alınabileceği açık bir şekilde gözlemlenebilir.

Bedensel ve davranışsal işaretlerin göz önüne alınmadığı durumlarda bireyler üzerinde birtakım rahatsızlıklar baş göstermektedir. Bu durum bireysel stres yönetiminde karşılaşılan en zor durumlardan birisidir. Bu ciddi rahatsızlıklar bireyin yaşamı boyunca maruz kalabileceği olumsuzluklar şelinde de değerlendirilebilir (Eren, 2014: 309).

Bireysel stres yönetiminde karşılaşılan rahatsızlıklar şu şekilde sıralanabilir:

- *Uyku düzensizlikleri, geceleri uyuyamama, sabahları uyanamama, saatlerce yatakta kalarak sürekli düşünce halinde olma,*
- *Kan dolaşımında yaşanan düzensizlikler, yüksek tansiyon, kalp ve damar hastalıklarının baş göstermesi,*

- *Ruhi bunalımlar ve travmalar, intikam teşebbüsleri, psikiyatri kliniklerinde tedavi altına alınma,*
- *Sindirim sistemi kanserleri, mide ve bağırsakta baş gösteren ülserler,*
- *Aşırı şekilde tüketilen alkol, sigara ve ilaç kullanımı sonucunda oluşan akciğer ve karaciğer yetmezliği ve kanserleri*
- *Damar sertleşmesi ve devamlı kullanılan ağrı kesicilerin yarattığı mide, beyin ve iç organlardaki rahatsızlıklar.*

Stres sonucunda oluşan bu rahatsızlıkları değerlendirirken, oluşma aşamasının yanında, tedavi edilebilme olasılığı da önemli bir yer tutar. Bireyin yaşam kalitesinin ne olduğu, strese yol açan unsurların azlığı ya da çokluğu, iş ortamının yoğunluğu, bireyin strese karşı verdiği reaksiyon, ailevi durumu, ekonomik durumu, alışkanlıkları gibi özellikler stres sonucu oluşan hastalıkların tedavi edilebilmesinde önemli öğeler olarak değerlendirilmektedir.

### **2.1.1. Bireysel Stres Yönetimi**

Bilerek ya da isteyerek yaşanan bir durum olmasa da stres, çoğunlukla bireyin kendisinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle de bireyler, strese yol açan unsurlar hakkında dikkatli olmak ve stres faktörlerine karşı daha tedbirli olmak durumundadırlar. İnsanlar stres unsurlarına karşı daha az tepki vermeyi benimsemenin yanında, bir noktaya kadar bu unsurların ortaya çıkmasını da engelleyebilirler. Özellikle uzlaşma konusunda zorluk çeken insanlar için, bu teknikler bir stres düşürme taktiği gibidir. Stres azaltma eğitiminde yer alan beceri ve teknikler daha yakından incelendiği zaman bazı durumlar söz konusu olabilir (Akgemici, 2001: 305).

Bunlardan birincisi, bireyin kendine hakim olma konusundaki yeteneğini, yani zaman zaman bedenini okuma ve nisbi heyecan düzeyini kontrol etme becerisini kazanmasıdır.

İkincisi ise, bireyin kendini serbest bırakmaktan daha etkin olan derin gevşeme becerisini öğrenmesidir. Derin gevşeme, bedenin kendisini fiziki süreçlere kendiliğinden bırakmasıdır. Yani bedenin fiziki pratiklere kendini hazır hissetmesidir.

Bireysel stresi azaltma yöntemlerinden birisi de “tam gevşeme yöntemi” olarak nitelendirilmektedir. Tam gevşeme tekniği, stres tedavisinde yeni ve etkin bir yöntem olarak göze çarpmaktadır. Tam gevşeme tekniğinde temel yaklaşım, stres sonucu gerginleşmiş kas gruplarını bilinçli bir şekilde rahatlatılarak, merkezi sinir sisteminin elektrik aktivitesinin normal sınırlar içinde tutulmasıdır. Burada önemli bir konu ise psikiyatrist, psikolog ve fizik tedavi uzmanlarına başvurmanın önemidir (Akgemici, 2001: 305).

Stres bireyleri zorlayan, engelleyen olay ve durumlar zinciri içinde verilen bir reaksiyondur. Günlük yaşamda olduğu gibi, iş ortamında da stresli bir durum oluştuğunda, insanların stres oluşturan unsurları bilmeleri ve tanımaları hem bireysel stres yönetimi hem de örgütsel stres yönetimi için çok önemlidir (Yıldırım, 2004: 8).

Stres, kişilerle çevresi arasındaki ilişki sonucunda ortaya çıkan bir kavram olduğundan, stresin negatif etkilerini önlemek bir noktada çevreye hakim olmakla mümkün olabilir. Stresin yönetilmesi anlamına gelen bu unsur, çevredeki değişimlerin, devamlı gözlemlenerek denetim altında tutulmasını kapsar. Bu durumda öncelikle stres sebeplerini yok etmek veya kontrol altında tutmak, ikinci olarak stresin yansımalarını yok etmek, son olarak bireyleri strese karşı daha dayanıklı kılarak, güçlerini artırmak gerekir (Aydın, 2004: 58).

Bireysel stres yönetimine ilişkin çalışmalar yapan Klarreich, geliştirmiş olduğu “Bir Buçuk Dakikalık Stres Yönetimi” tekniğinde stresle mücadelede dikkat edilmesi gereken noktaları şu şekilde belirtmiştir (Klarreich, 1996: 101'den aktaran Yılmaz, 2006: 48):

- *Strese girildiği anda mevcut yapılan işler bırakılmalıdır.*
- *İnsan zihni dağınık ya da dalgın olmamalı, zihni odaklamak için gevşemeye gidilmelidir.*
- *Strese sebep olan fikrin mantık çerçevesinde olup olmadığı saptanmalı, mantık süzgecinden geçirilen ve mantıksız olduğuna karar verilen fikrin yerine daha gerçekçi şeyler düşünülmelidir.*

- *Sıradanlaşmış, tekdüze kalıp düşünceler bir kenara bırakılarak yeni düşünceler ve alışkanlıklar geliştirilmelidir.*

Örgütlerde bireysel stresle mücadelede insanlar Moss ve Billings'e göre üç kritere odaklanırlar. Bunlardan birincisi problem odaklı mücadeledir. Bu durumda bireyler, öneri almak, kendilerine yeni yetenek ve beceriler katmak, plan ve programlar yapmak, çok uyuyarak ya da çok gezerek problemden uzaklaşmaya çalışmak durumundadırlar. İkinci durum duygu odaklı mücadeledir. Bu durumda bireyler duygularını ağlayarak, dışavurum yolunu seçerler. Aşırı yemek yemek, içki içmek gibi eylemlerle duygu boşaltımı gerçekleştirmeye çalışırlar. Üçüncü durumda ise düşünce odaklı bir durum söz konusudur. Bireyler problemlerini analiz ederek, yeniden yapılandırıp, olası değişiklikleri ve izleyecekleri yolu belirlerler. Mevcutta var olan sorunu düşünmemeye çalışıp, olumsuzlukları inkar eder ve durumu hiç olmamış gibi kabul etmeyi yeğlerler (Aydın ve İmamoğlu, 2001: 44'ten aktaran Aslan, 2007: 69).

Stres yönetiminde belli bir potansiyeli yakalamak ve sürekliliği sağlamak anlamında bireysel yöntem ve çözümlerin önemi büyüktür. Bu yöntemlerin birçoğunun ortak paydasını, bireysel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik, ve bazı davranışların oluşturduğu kabul edilmektedir. Bedensel hareketlilik, solunum egzersizi, sosyal ve sportif etkinliklere katılım, masaj, zaman yönetimi gibi bireysel yöntemlerin yanısıra; iş genişletme, iş zenginleştirme, örgütsel rollerin saptanması, çatışmaların azaltılması, mesleki gelişim yollarının belirlenerek mesleki yol haritasının çizilmesi, stres danışmanlığı, fiziki çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi yöntem ve çözümler stresle baş etmede bireysel bazda kabul görmektedir (Luthans, 1995: 211'den aktaran Karagül, 2011: 35).

Bireysel stres yönetimi düşünülürken unutulmaması gereken bir başka nokta ise, stres olgusunun varlığının kabullenilmesi, yaşamın bir parçası olduğunun anlaşılması, düzenli fiziki egzersizlerin yapılıp, aktivitelerin aksatılmamasıdır. Günümüz dünyasının ayrılmaz bir parçası olan stresin, her alanda kendini yoğun hissettirmesi bireylerin bunu kendi dünyalarında içselleştirirken, bireysel

stres yönetiminin bu bağlamda gerekliliğini ortaya koymaktadır (Şimşek ve Çelik, 2011: 295).

Stresin bireysel yönetiminde önemli olan, yaşamın getirdiği gerilimlerin zararlı bir seviyeye gelmeden kontrol altına alınması, hatta bu gerilimlerin yarattığı enerjiden pozitif geri dönüşler sağlanmasıdır. Bunun için değişen şartlara ayak uydurabilme, gereksinme duyulduğunda sosyal destek sağlayabilme, iş yüklerini öncelik sırasına göre koordine ederek zamanı doğru kullanma, sorunları önceden öngörerek alternatif planlarını geliştirme, yaşanan her türlü duruma karşı soğukkanlılık duygusunu geliştirme önemli stratejiler olabilir.

Kişisel bazlı bazı yöntemler, stresle mücadelede önemli dönüm noktalarıdır. Stresin bireysel yönetimine ilişkin geliştirilen yöntemleri, fiziki pratik ve solunum pratiği, gevşeme ve meditasyon, biyolojik geri besleme, zaman yönetimi ve sosyo- kültürel ve sportif etkinliklere katılım, dua, ibadet ve davranış değişikliği, sağlıklı beslenme ve masaj, başlıkları altında ele alınacaktır.

#### **2.1.1.1. Fiziki Pratik ve Solunum Pratiği**

Günümüzde yürüme, koşu, bisiklete binme, yüzme, fitness, tenis gibi pratikler stresle mücadele konusunda her yaştaki insan için önemlidir. Yıllar ilerledikçe bedensel yapıda çeşitli değişimler gözlenirken, sinir sistemi ve vücudun kimyası da değişmektedir. Sinir sistemi ve vücut kimyasının bozulmaması ve ayakta kalabilmesi için *fiziki pratik* önem taşımaktadır.

Fiziki pratik, esas itibariyle enerji sarf etme eylemidir. Pratik esnasında organizmada harekete geçen biyolojik etmenlerle, stres esnasında faaliyette bulunan etmenler aynıdır. Fiziki pratik bir ölçüde stres esnasında vücudun vereceği reaksiyonu test etmek, vücudu bu konuda eğitmek gibi bir anlam taşımaktadır (Loehr,1999: 199).

Fiziki pratik, tüm vücuda yayılıp onu canlandıran, kasları kuvvetli bir biçimde kullanarak derin nefes alıp vermeyi sağlayan bir etkinliktir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 246'dan aktaran Karagül, 2011: 36).



Bu anlamda düşünülürken fiziki pratiğin, bireysel stres yönetimi bakımından, organizma üzerindeki önemli faydalarından biri de, kasları kuvvetlendirerek, dolaşım sistemini düzenli hale getirmesi, vücudun her yerine oksijeni dağıtmasıdır (Eroğlu, 2006: 448).

Fiziki pratiğin, haftada en az iki kez ve 20 dakika süreyle yapılması, kalbin güçlü çalışması, toksinlerin ve adrenalinin vücuttan atılması ve kaslarda meydana gelen gerilimin azalmasını sağlaması açısından büyük bir önemi vardır. Stresi ortadan kaldırmanın yolu büyük ölçüde, fiziki olarak zinde kalabilmekten geçmektedir. Zinde kalınan zamanlarda birey üstündeki stresi hızla azaltmaktadır (Makin ve Lindley, 1995: 67-69'dan aktaran Yılmaz, 2006: 49).

Bireysel stres yönetiminde fiziki pratik, iki açıdan önemlidir.. Bunlardan biri, istenen düzeyde yapılan pratiğin vücudu diri ve zinde tutması, ikincisi ise pratik bittikten sonra bireyin dinlenmeye ihtiyaç duymasıdır. Birey fiziki olarak ne kadar güçlü olursa, strese karşı direnci de o derece güçlü olmaktadır. (Karagül, 2011: 36).

Vücut hücrelerinin yaşam süresini artırma ve onları sağlıklı kılmamanın anahtarı fiziki pratiklerde yatmaktadır. Koşu, yüzme, binicilik, bisiklet gibi fiziki pratikler negatif stresin etkilerini minimuma indirmek için hekimler tarafından önerilmektedir. Bu pratikler düzenli şekilde gerçekleştirildiğinde kalp atışlarının ritmik ve düzenli olmasını sağlayarak bireyin negatif atmosferlerden uzaklaşmasını sağlamaktadır. Sistemik şekilde yapılan pratikler damar hastalıklarına yakalanma riskini de minimuma indirmektedir. Fiziki pratik yapan birey sağlığını koruyarak, stres oluşumu ve gelişiminde önemli bir paya sahip olan yorgunluk hissini gidermektedir. Böylece fiziki pratik bireyin yaşamdan aldığı hazzın artmasını da sağlamaktadır (Tokay, 2001: 52).

Stres yönetiminde, bireysel yöntemler göz önüne alındığında solunum pratiği de önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Vücut fizyolojisi düşünülürken zaman, derin ve tam nefes alıp verme kalp ve akciğerlerin düzenli çalışmasını sağladığı gibi stres ve gerilimin de minimum seviyede olmasını sağlar. Düzenli

nefes alıp verme, hemen kazanılacak bir vücut pratiği değildir. Bu pratiği elde etmek için rahat biçimde oturarak veya yatış vaziyetinde uzanarak usul usul ve derin bir biçimde nefes alıp verme egzersizleri denenebilir. Bir dakika içinde normal zamanda alınan nefes sayısının yarısı kadar düzenli ve tam nefes alarak beş dakika bu pratik sürdürülebilir. Gün boyunca iki kez tekrarlandığında bu pratik stres ve gerilime karşı olumlu sonuçlar gösterir (Aydın, 2002:144-145).

Yaşamın temel bileşenlerinden olan solunum, güçlükler karşısında bireyin stres ve gerilimini azaltmakta faydalanacağı doğal unsurlardan biridir. Nefes vücudun doğal gevşeticisidir. Nefes verildiğinde serbest bırakılan hava bireyi gevşeme reaksiyonuyla başbaşa bırakmaktadır. Özellikle, doğru ve net nefes alıp onu kontrolünde tutma, en önemli ve doğru performans sağlayıcı olmakla birlikte solunum aynı zamanda vücudun bir otokontrol merkezidir (Braham, 1998: 194).

Düzgün ve derin nefes alıp verme, doğrudan damarları genişletirken, kanın ve oksijenin bireyin bedeninin en uç noktalarına ulaşmasını sağlamaktadır. Bu da stres seviyesinin katlanılabilir düzeye inmesine yardımcı olur ( Baltaş ve Baltaş, 2002: 187).

### **2.1.1.2. Gevşeme ve Meditasyon**

Gevşeme, bireyin vücut fonksiyonlarını isteyerek bırakması demektir. Gevşeme seanslarında bireylere, kaslarını gevşemeye ikna etmeleri öğretilmektedir. Bu seanslar sonucunda, bireyler kendi arzularına göre kaslarını gevşemeye ikna edebilir hale gelirler. Sonrasında bireylerin geçirdikleri rahatlama seansları sırasında stres altında kaldıkları durumları düşünmeleri istenmektedir. Bunları gerçekleştirirken, kaslar için uyguladıkları yöntemleri, fikirlerine de uygulayacaklardır. Seansın başarılı olması durumunda bireyler, seans esnasında yaptıklarını gerçek hayatlarına da adapte edebilirler, yani strese maruz kaldıkları anlarda gevşemeye ya da rahatlama duygusunu geliştirebilirler (Robertson, 2004: 246).

Gevşeme, bir mesaj ya da imge üzerinde durmak, serbest çağrışımlar üzerinde yoğunlaşmak veya zihinsel dinginlik içinde olmak şeklinde ifade edilebilmektedir. 15-20 dakika süresince bu durumda kalan bireyler gözlerini, bir dinginlik ve rahatlama hissi ve stresten kurtulma duygusu içinde açarlar. Kendilerini oldukça zinde ve enerjik hissetmeye başlayan bireylerde gevşeme teknikleri, kalp atışı, solunum, kan basıncı ve deri sıcaklığı gibi vücut ölçümlerinde önemli pozitif değişimler gözlemlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 246'dan aktaran Karagül, 2011: 36).

Gevşeme, bireysel stres yönetiminde önemi tartışılmaz ve uygulandığında bireyin iç huzurunu belli bir düzeye çıkararak önemli bir unsurdur. Gevşemeye ilişkin birtakım önerilerde bulunulabilir (Albert, 2003: 4'ten aktaran Yılmaz, 2006: 52):

- *Gevşeme genlerden gelen, doğuştan edinilen bir beceri olmayıp, sistematik ve düzenli bir şekilde çalışılarak öğrenilebilmektedir.*
- *Gündelik yaşantıyı kolaylaştıran basit bir tekniği kabullenip uygulamak, karmaşık ve anlaşılması zor bir tekniği kabullenip uygulamaktan daha sağlıklı ve pratik bir çözüm olarak kabul edilmektedir.*
- *Stresli bir olayın akabinde yapılacak solunum ve gevşeme pratiği stresin vücutta kalıcı olmasının önüne geçmektedir.*

Meditasyon, vücudu fiziki ve duygusal olarak rahatlatmak için içsel dünyada rahatlamayı ve sessizliği gerektirir. Meditasyon bireylerde bir çeşit sıkıntıdan kaçma yoludur. Meditasyon için sakin bir çevre ve inanç önem taşımaktadır. Bireyler gündelik zaman dilimlerinde iş ve sosyal hayatlarındaki sıkıntılardan uzaklaşıp meditasyon ile rahatlama yoluna gidebilmektedirler. Meditasyon temelde, fikri süreçlerin gündelik kaygılardan, çatışmalardan ve huzursuzluklardan uzak kalması biçimindeki bir uygulamadır (Eroğlu, 2006: 449).

Gevşeme, fiziki bir yöntemken, meditasyon zihni bir gevşeme yöntemidir. Meditasyonda ana hedef, dikkati belli bir sözcük, cümle ya da cümle grubunda

sabitleştirerek o noktaya odaklanmayı sağlamaktır. Bu sayede zihin dinginleşecektir. (Robertson, 2004: 201).

Birçok meditasyon tekniği mevcut olmasına rağmen hepsinin ortak bir amacı vardır. Bu amaç, bireyi fikirsel ve zihinsel telaş, korku ve huzursuzluklardan kurtararak bir ferahlık ve dinginliğe kavuşturmaktır. Bu yöntemleri benimseyen ve eğitim programları şeklinde sunan kurumlar olmakla birlikte, gerekli beceriyi bireyler kendi çabalarıyla da edinebilmektedirler (Pehlivan, 1994: 806).

Yapılan birçok araştırma, meditasyonun strese karşı kuvvetli bir silah olduğunu ortaya koymaktadır. Harvard Tıp Okulu'ndan Robert Wallace ve Herbert Benson'ın yaptığı bir araştırmada meditasyon sırasında oksijen kullanımının hızla azaldığı ve sonrasında usulca tekrar arttığı gözlenmiştir. Bunun yanısıra düşük kan basıncı korunurken, kaslardaki laktat düzeyini (vücudun sodyum ve potasyum tuzu düzeyini) hızla düşürmekte ve bu düşme meditasyondan sonraki birkaç dakika süresince de sürmektedir. Bu bulgu önem arz etmektedir, zira yüksek tansiyon rahatsızlığı hastalarında laktat derecesi sürekli olarak normalin üstünde seyreder ve stresle karşı karşıya kalındığında laktat derecesinin yükseldiği gözlemlenmektedir. Meditasyon esnasında, kalp atış rakamları ortalaması dakikada üç vuruş olarak azalırken; beyinsel faaliyetlerde alfa dalgalarının (beyin tarafından heyecan yatıştırdığında devreye giren dalgalar) ciddi oranda arttığı gözlemlenmektedir (Lewis, 1995: 160-161).

Meditasyon bilinçli ve düzenli bir biçimde kavranıp, uygulamaya konulduğunda olumlu sonuçlar alınmaktadır. Meditasyon stresi, korkuyu, endişeyi, gerilimi, siniri ve hipertansiyonu asgari seviyeye indirmede önemli bir rol üstlenmektedir. Buna rağmen yapılması önerilen iyi bir bilimsel araştırmayla meditasyonun stresle ilgili sorunların üstesinden geldiği iddia edilse de, rahatlama ve gevşeme fonksiyonlarından daha etkin olduğu söylenemez (Erdoğan, 1996: 323).

### 2.1.1.3. Biyolojik Geri Besleme

Literatürde biofeedback olarak değerlendirilen, biyolojik geri besleme, insan doğasındaki olağan ve olağandışı olan ve bireyin kendisinin farkına varamadığı fizyolojik reaksiyonların bir aygıt yardımıyla, farkında olduğu bir eğitim sunusu içinde otonom etkinliklerini (vücut ısısı, ter bezi salgısı vb.) istenilen düzeyde yönlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Biyolojik geri besleme araçları vücut derisine takılan elektrotlar yoluyla kayıt altına alınan etkinlikleri analiz ederek kişiye götürülebilen ve duyulabilen sinyaller olarak geri bildirim yapmaktadır (Karagül, 2011: 37-38).

Elektrotlar, organizmanın kas gerilimi, ter, deri ısısı gibi fizyolojik reaksiyonlarını, ışık ya da ses işaretlerine çevirerek bireye geri yansıtılmaktadır. Bu sayede birey ruhsal yaşantıdan kaynaklanan hislerinden bilinçli olarak haberdar olarak bunları kontrol altına almaya çalışmaktadır. Böylece birey kaslarda meydana gelen gerilmeyi, solunum ve dolaşım sistemini, iç organları, beden sıcaklığını ve iç salgı bezlerini düzenleyip kontrol altına almayı öğrenmektedir (Köknel, 1998: 360).

Biyolojik geri besleme ile ilgili bir başka tanımlama ise, bireyin bedensel hareketlerinin basit ölçüm araçlarıyla gözlenip, kontrol altına alınması sürecidir. Bu süreçte tecrübeli bir danışman yardımıyla stres faktörlerinin analizi yapılarak, bireyin stres belirtileri; beyin dalgaları, kalp atışı, beden sıcaklığı vb. ölçülerek bir saptama yapılmaktadır. Söz konusu ölçme araçları sinyalleri büyütme ve akabinde geri besleme sağlamaktadır. Bireyler bu geri beslemelerle, bir süre sonra, bedensel dizindeki değişimleri sezgisel açıdan da önceden tahminde bulunarak, otonom sinir sistemini kontrol altında tutmayı öğrenmektedir (Dinçer, 1994: 221).

#### **2.1.1.4. Zaman Yönetimi ve Sosyo- Kültürel ve Sportif Etkinliklere Katılım**

Bireysel stres yönetiminde stresin önüne geçilmesi için en önemli unsurlardan biri de zaman yönetimidir. Bireysel anlamlar kadar örgütsel anlamlar da içeren zaman yönetimi her iki yöntem için ortak bir payda oluşturmaktadır.

Zaman yönetimi zamanı, mümkün olduğunca etkili ve aktif bir şekilde kullanma ve denetleme için organize edilmiş bir sistem olarak tanımlanabilir (Maitland, 1997: 7).

Zaman yönetimi zamanı, gereksinme ve arzuları karşılayabilecek şekilde kontrol altında bulundurabilmelidir. Zaman yönetiminde, amaç belirlemek, amaca uzanmak için planlama yapmak, planı devreye sokmak, bitiş zamanını belirlemek ve son olarak amaca erişene kadar çalışmaya devam etmek gerekir. Zaman baskısının yarattığı stresle mücadelede zamanı iyi yönetmek en önemli araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Zaman yönetiminde işlerin hızlı ama yanlış yapılması yerine, yavaş ama doğru yapılması yeğlenir. Zaman yönetiminin insana kattığı önemli niteliklerden biri insanın kendini ve işini kavrayarak o konuda söz sahibi olmasıdır. Bu sayede bireyler zamanın esiri olmaktan çıkarak verimliliği ve kalitesi yüksek işler çıkarabilirler. Hedeflere doğru yürürken bireyler, azimli, kararlı, doğru ve hızlı adım atma özelliğini kazanarak daha disiplinli ve sistemli bir çalışma düzenini oturtacaklardır. Bu da stresin minimum seviyede hissedilmesini beraberinde getirecektir (Soysal, 2008: 100).

Günlük hayatın koşturması ve yoğun iş temposu insanların zamanla mücadelesinde zorlanmasına sebep olur. Zamanın oluşturduğu farkındalıkta geç kalan bireyler, boş zamanları bile pozitif değerlendirememekte, zamana karşı etkili ve verimli bir yönetim sergileyememektedirler. Zamanı iyi yönetememe, bireylerin stres altında bir yaşam sürmesini kaçınılmaz kılmaktadır.

Zamanın doğru yönetilmesi, etkin ve verimli kullanılması birtakım kavram ve yöntemlerin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Şöyle ki (Makin ve Lindley, 1995: 22-28'den aktaran Yılmaz, 2006: 54):

- Uzun soluklu hedefler belirleme: yaşamın hangi döneminde olursak olalım, iş hayatımızda belli bir plan dahilinde gidilmelidir ki hedefe uzanan yolun heyecanı ve konsantrasyonu üst düzeyde olabilsin.
- Hedefe uzanan yolda ilkelilik: iş hayatında belli bir duruş sergilenmeli, soğukkanlılık kaybedilmemelidir.
- Zamanında gereken müdahalelerin yapılması: yapılması öngörülen işler için zaman hareketi belirlenerek o işin sonuçlanacağı zaman öngörülebilmelidir.
- İşlere başlamadan önce yapılacakların listesini çıkarma: yapılacak işe başlamadan önce yapılması gerekenlerin listesi çıkarılarak belli bir plan ve program dahilinde hareket etmek sonraki adımlar açısından önemli bir disiplin oluşturmaktadır.
- İşleri önceliklerini belirleme: bazı işler anında gerçekleştirilmesi gerekirken, bazıları ise bekletilerek daha sonra yapılabilir. Bu sırım her zaman yapılabilmelidir.
- Yapılmayacakları devre dışı bırakma: böylece yapılması zorunlu olan işlere yoğunlaşma amaçlanmaktadır.
- Gün sonunda durum belirleme yapma: gün sonunda yapılan işin hangi aşamasında ve neresinde olunduğunun ve hangi noktalara daha fazla odaklanması gerektiğinin muhakemesi yapılmalıdır.
- Zaman kullanımının muhakemesi, zamanın etkin ve verimli kullanılarak hedefin neresinde olunduğunun özeleştirisi olarak nitelendirilebilir.
- Fikir ve zamanın uyumlanması: bir fikrin doğru uygulanması için önce fikrin doğru olması, sonra da doğru zamanın seçilmesi gerekir.

Boş vakitler yaratma ve bunları değerlendirme stres ile mücadelede önemli bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal, kültürel ve sportif ve sanatsal etkinliklere katılım, kitap okumak, müzik dinlemek, konserlere, sinema ve tiyatroya gitmek gibi alışkanlıklar bireyin sosyalleşmesinin yanında stresini minimum seviyeye çeken etkinliklerdir.

Bireyin öz kimliğini yansıtan ve gerçekleştirmekten mutluluk duyduğu toplumsal, kültürel ve sportif etkinlikler günlük hayatın monotonluğundan sıyrılması, insanlarla iletişim kurarak sosyal bir kimlik yaratma işleviyle bireyleri daha rahat ve psikolojik açıdan zinde kılmaktadır (Güney, 2001: 543). Bunun yanısıra insanın kendi içinde geliştirdiği çevreye faydalı ve duyarlı olma hissi de bireyi ferahlatarak, tıpkı pratiklerin kasları gevşetmesi ve sınırları yumuşatması gibi stresi engelleyen bir olgu olarak düşünülebilir.

İnsanların kendine zaman ayırması, hobilerle bütünleşerek iç huzuru sağladığı gibi stresi önemli ölçüde azaltan durumlar olarak göze çarpmaktadır.

### **2.1.1.5. Dua, İbadet ve Davranış Değişikliği**

Din, bireylerin maruz kaldıkları ve içinden çıkamadıkları çözümü güç ve sıkıntılı sorunlara karşı bir denge mekanizmasıdır. Din, inanışlar doğrultusunda şekillenen, keder ve elemi minimum seviyeye indirgeyen, insanlara umut ışığı niteliğinde kabul edilen bir olgudur. Din olgusunun ışığında bireyler ulu bir yaratana bağlılık göstererek yaşamları boyunca aradıkları güven duygusunu bu sayede edinmiş olmaktadır (Cengil, 2003: 140).

Geçmişten günümüze kadar olan süreçte insanoğlu dua ve ibadeti, inanışları gereği olmasını istedikleri durumların gerçekleşmesi ve ölümden sonraki hayatlarında huzuru yakalamak için kullanırlar. Bireyin iç huzurunu sağlamak ve gevşemek için tekrarlanan dualar, ibadet konsantrasyonu ile birleşince bir nevi meditasyon pratiğinde olduğu gibi gevşemeyi beraberinde getirmektedir. Bu da bedenen ve ruhen gevşeyen bireyin iç huzuru ve güveni keşfetmesini sağlamaktadır.

Bireysel stres yönetiminin kendine özgü fayda ve etkileri vardır. Birey, kendini stresten sıyrabilecek en uygun koşulları ve yöntemi kendisi ve bir uzmanın desteğiyle sağlayacaktır. Bazı bireyler otokontrolleri ve özgüvenleri sağlam olduğundan, strese karşı mücadelede başarılıdırlar. Fakat bireyin gösterdiği direncin, yetersiz kaldığı depresyon, kaygı ve fiziki bozuklukların



yerleştiği zamanlarda uzman kişilerden yardım istenebilmektedir. Bu anlamda sağlanacak davranış değişikliği, ilgili uzmanın desteğiyle anlam kazanmaktadır..

Stres faktörlerinde kişisel-duygusal stres faktörlerinde incelediğimiz A ve B tipi kişilik özellikleri gösteren bireylerden A tipindeki bireyler B tipindeki bireylere göre daha fazla stres yaşamaktadırlar. Dolayısıyla davranış değişikliği başarısı A tipi bireylerde daha sık rastlanan bir durumdur.

#### **2.1.1.6. Sağlıklı Beslenme ve Masaj**

Beslenme ile stres arasında bir bağ vardır. Bazı besinlerin stres reaksiyonunu tetiklediği, yükselttiği; hatta bireyi strese karşı daha duyarlı hale getirdiği kabul edilmektedir. Bu nedenle bireyin beslenme düzeni ve beslenme alışkanlıkları önemlidir. Örneğin, yüksek dozda kafein kalp atışlarını bozarken, korku ve endişe hislerini beraberinde getirebilmektedir. Benzer şekilde aşırı yağ ve tuz içeren besinler de, kan basıncının yükselme riskini artırarak strese sebep olabilmektedir. Çok aşırı kalori içeren besinler kilo almayı beraberinde getirirken, bunun yanında psikolojik travma, özgüven bunalımı gibi durumlar da görülebilmektedir. Stres ile beslenme arasındaki ortak unsurlardan bir diğeri ise, gerilim, korku, bunalım ya da keyif içindeki kişilerin bir bölümünün sigara, alkol, uyuşturucu ve sakinleştirici kullanımı sonucu, içine düştükleri yaşam biçimleridir. Bu uyarıcı maddeler iştah açıcı ya da kapatıcı etkilere yol açıp vücudun dengesini bozmanın yanında aşırı kalori alımı sonucu damar hastalıkları ortaya çıkabilmektedir. İlk zamanlarda bu tür durumlar, stresin sonucu gibi düşünülse de, bir süre sonra kalıcı rahatsızlıklara varacak vakalarla karşılaşılabilmektedir (Karagül, 2011: 38).

Sağlıklı ve dengeli beslenme, insan vücudu için büyük önem arz etmekle beraber, bireyin hastalıklara karşı koyması ve direnci içinde bir o kadar önem taşımaktadır. Vücudun gereksinimi olan **A,B,C,D** gibi vitaminlere normal yaşam akışının yanısıra uzun süreli ve ağır rahatsızlıkların yaşandığı zamanlar ve sonrasında da ihtiyaç duyulmaktadır. Yaşanan rahatsızlıklar sırasında vitaminlerin normal zamandan farklı olarak, yüksek düzeyde tüketilmesi hastalığın engellenmesi açısından önem taşımaktadır. Vitaminlerin normalden

fazla tüketilmesi vücut yapısı açısından olumsuz bir durum arz etmemektedir. Aynı şekilde aşırı stresli ortam ve olaylarda tüketilen vitaminler salgıladıkları asitle adrenalin hormonunun yüksek seviyelere çıkmasını engelleyerek, dengeli ve sağlıklı besinler tüketilmesini müteakip stresin yol açacağı olumsuz sonuçların önüne geçebilmektedir (Güney, 2001: 541-542).

Sağlıklı ve dengeli beslenme, sağlıklı vücut yapısının sürekliliği açısından önem taşımaktadır. Bilindiği gibi, örneğin tuz ve doymuş yağ tüketimini azaltmak, lif ve vitamin içeren meyve sebzelere yönelmek de metabolizmanın ve vücudun dengesi açısından faydalı olmaktadır.

Sağlıklı ve dengeli beslenmede dikkat edilmesi gereken önemli noktalar şöylece sıralanabilir (Güney, 2001: 542):

- *Kahve tüketimi günde iki veya üç fincandan fazla olmamalıdır.*
- *Gıda tüketimi yapılırken yağ oranı, kalori, mineral ve vitamin dörtgenine dikkat edilmelidir.*
- *Gıda tüketiminde organik besinler tercih edilerek kimyasal içerikli besinlerin tüketimi azaltılmalıdır.*
- *Stresli ve gergin anlarda yemek yememeye ve şeker oranı yüksek besinleri tüketmemeye dikkat edilmelidir.*
- *Alkol tüketimi varsa bu belli bir ölçüde yapılmalıdır.*
- *Sigara tüketimi varsa ya da başkalarının tüketimine maruz kalınıyorsa ekstra olarak C vitamini tüketimi yapılmalıdır.*
- *Egzersiz diyet ile bütünleştirilmelidir. Yalnızca diyet yapılması vücutta sarkmalara sebep olabilir.*

Masaj, kan dolaşımını düzenleyerek, gerilmiş sinir ve kasların rahatlmasını, stres anında vücutta ortaya çıkan sancıların giderilmesini, bireyin kendini sağlıklı ve zinde hissetmesini sağlamaktadır. Böylece bireyin özgüveninin yükselmesini ve iç dünyasındaki duyguların harekete geçmesine yardımcı olmaktadır. Masaj seanslarının en önemli artlarından birisi vücudun dinlenmiş ve dinç bir hale gelmesidir. Düzenli bir biçimde masaj seanslarını gerçekleştiren

birey, kasları ve sinirleri gerilince bunun farkına vararak, kas ve sinirlerini yumuşatıcı hareketleri kendi kendine yapabilir duruma gelir (Karagül, 2011: 39).

Masaj bir başka tanıma göre ise, ellerle vücuda basınç ve friksiyon uygulama olarak nitelendirilmektedir. Stres reaksiyonunun azaltılması ve önüne geçilmesinde fayda sağlayan masaj, hafif uygulandığında yatıştırıcı, fazla uygulandığında ise uyarıcı bir etki oluşturmaktadır (Sabuncu, 1996: 102). Bahsettiğimiz her iki durumda da masaj, kasların ve sinirlerin yumuşamasına katkı sağlamaktadır. Masaj esnasında tüm vücuda korku, sinir ve kaygıyı minimuma indirgeyen, düşünmekten çok hissetmeye yönelten bir rahatlama hissi yayılmaktadır. Bu sayede planlı ve düzgün şekilde belli zamanlarda uygulanan masaj, bireyin stresini azaltırken, sağlıklı ve huzurlu bir zindelik sağlayabilmektedir (Güney, 2001: 543).

Bireysel stres yönetiminde bahsedilen teknik ve yöntemlerin her birey açısından çözüm getireceği ya da birebir örtüşeceği düşünülemez. Bireyler kendi iç dünyalarında bulacakları çözümleri buradaki yöntemlerle birleştirerek olumlu sonuçlar çıkaracaklardır. Kaldı ki, her birey için etkili olan teknik, yaşam ve kişiliğe göre farklılık gösterecek, bunu da birey keşfedecektir.

### **2.1.2. Örgütsel Stres Yönetimi**

Stres yönetimi kavramı ile stresin olumlu potansiyeli desteklenirken, olumsuz yönleri en aza indirmeye ve tamamen silinmeye çalışılmaktadır. Örgütlerde stres yönetimi, ilgili zihinsel ve davranışsal sorunların önüne geçmek ve azaltmak amacıyla yapılır. Bu anlamda stres yönetimi, stres ile mücadelede önce stres faktörlerini tanıma, stres reaksiyonlarını çözme, sonrasında ise stresin olumsuz sonuçlarını azaltma veya tamamen silmeye çalışılmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 65).

Örgütsel yaşamın akışı içinde stres kaçınılmaz bir olgu olarak kabul edilmektedir. Maliyetleri de yüksek olan stresin önlenmesi için çeşitli stratejiler üzerinde çalışılmaktadır. Stres, bireyler ile çevreleri arasındaki etkileşim sonucu çıktığından, stresin negatif etkilerini önlemek, bir anlamda çevreyi kontrol etmek demektir. Stresin yönetilmesi noktasındaki bu kavram, çevredeki değişimlerin

devamlı izlenerek bilinçli bir şekilde kontrol altında tutulmasını, denetlenmesini içermektedir. Bunu yaparken,

- *stres sebeplerini yok etmek veya kontrol altında tutmak,*
- *stresin etkilerini yok etmek*
- *bireylerin strese karşı dirençlerini üst seviyede tutarak güçlü olmalarını sağlamak temel amaç olarak nitelendirilmektedir (Özkalp, 1989: 161-162).*

Örgütsel açıdan stresle mücadelede birtakım çözüm anahtarları sözkonusudur. Örgüt yönetiminin öncelikle işgörenleri strese iten stres faktörlerini bulması gerekir. Her örgütün yapısı, kültürü ve karakteristik özellikleri farklılık göstereceğinden stres faktörleri de kendi içinde farklılaşacaktır. Örgüt stres faktörlerini azaltmak ya da yok etmek için kendi kurguladığı yöntem ve stratejileri işgörenlerle paylaşarak fikir alışverişinde bulunmalıdır. Bunu yapmasının sebebi, işgörelere stres bilinci kazandırarak, onlarında sürece dahil olmasıyla güç birliği oluşturmaktır. Aşağıdaki şekil buraya kadar anlattıklarımızı görsel olarak ortaya koymaktadır(Soysal, 2009: 32-33).

**Tablo 2 : Stres ile mücadelede aşamalar**



**Kaynak:** ( Helliriegel vd. 1995: 242)

Örgütsel ortamlarda gerek birey gerekse örgütler üzerinde negatif etkileri bulunan stresin çözümüne ilişkin olarak, örgütsel platformda değerlendirilmesi ve göz ardı edilmemesi gereken bazı durumlar söz konusudur. Stres yönetimi normları, örgütlerin daha etkin ve verimli çalışması, bunun yanısıra işgörenlerin işin negatif yönlerine karşı kendilerini dirençli ve baskı altında hissetmemelerini sağlama konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Sutherland ve Cooper, 2000: 13-24'ten aktaran Yüksel, 2014: 127-128).

Örgütsel stres yönetimi söz konusu olduğunda stres yönetimi ile ilgili çalışmalar yapan Klarreich'in " Bir Buçuk Dakikalık Stres Yöneticisi Tekniği" isimli çalışmasında belirttiği stresle baş etme yolları önemli öğeler oluşturmaktadır (Klarreich, 1994: 100-101'den aktaran Akgemici, 2001: 305-306).

- *Klarreich'e göre birinci adımda stresle ilgili belirtilerin farkına varınca, önce üzerinde çalışılan işe ara verilir. Bir müddet sessiz ve dingin şekilde beklenir. Bunun için kendinizi iyi hissettiren bir düşünceyi kafanızda canlandırabilir, hoşunuza giden sözcükleri çevreniz ve kendiniz için yüksek sesle tekrarlayabilir, gittikçe gevşenip, yatışma farkedilir, stres düzeyi minimize olduktan sonra zihin temizlenmiş şekilde düşünmeye başlanır.*
- *İkinci adımda, işin hangi aşamasında konsantrasyonun kaybedildiği saptanır, sonra birey aklından o an neler geçtiğini düşünerek durumun muhakemesini yapar.*
- *Üçüncü adımda, zihinde gezinen mantıksız şeylerin bir envanteri çıkarılır, hangi fikirlerin stresi tetiklediği tespit edilerek bunların üzerine gidilir, birey kendi kendisiyle ufak bir tartışmaya gidebilir, bunun hiçbir zararı yoktur, mantıksız fikirlerin anlamsız olduğu kanısına varılarak daha gerçekçi fikirler üretilmeye çabalanır.*
- *Dördüncü adımda, da fikirlerin muhakemesi yapılmaya devam edilir, mantıksız fikirlerden gerçekçi fikirlere gitme yolu araştırılır.*
- *Beşinci adım, bir anlamda cesaret adımıdır, eski kalıplaşmış fikirler bir kenara bırakılarak yeni fikirler üretilip hayata geçirileceği adımdır. Bu*

*anlamda daha etkili tavırlar, başarıya giden yolda edinilecek yeni alışkanlıkları kazanmaya yönelik, riskli fakat cesur adımlardır.*

Örgütlerde stres yönetimi, işverenleri ruhi ve fiziki olarak rahatlatmanın yanında onların yöneticilik vasıflarını geliştirmeleri için büyük bir fırsat olarak değerlendirilip, işgörenler açısından baktığımızda yaptıkları işlerin kontrolü ve işlerinde uzmanlaşmalarına katkıda bulunan bir mekanizmadır. Zamanla edinilen stresle başa çıkma alışkanlığı hem işverenler hem de işgörenler açısından büyük bir tecrübe niteliği de taşır. Örgütlerde stres yönetimini aşağıda;

- duygusal ve örgütsel iklim denetimi,
- sosyal destek sistemleri ve çalışma ortamının pozitifleştirilmesi,
- iş ve görev tanımlarının yenilenmesi ve işin yapılandırılması,
- iş değiştirme ve iş zenginleştirme,
- eğitim-gelişim programları ve stres danışmanlığı,
- etkin iletişim, katılımcı yönetim ve ücret yönetimi başlıkları altında ele alacağız.

### **2.1.2.1. Duygusal ve Örgütsel İklım Denetimi**

Çalışma yaşamında bireylerin huzur ve güven içinde çalışması örgütsel ve bireysel açıdan büyük önem taşımaktadır. Örgütsel ortamda bireyin edineceği aidiyet duygusu, işleri kendi yaşantılarının bir parçası gibi hissetmesi örgüt yönetimi ve iş akışı açısından olumlu geri dönüşler sağlayacaktır.

Kurumsallaşmanın yoğun hissedildiği örgütlerde, bürokratik, katı bir örgüt iklimi (yapısı) söz konusu olabilir. Bu durum bir stres faktörü olarak değerlendirilebilir. Öte yandan minimum seviyede merkeziyetçiliğin söz konusu olduğu, katılımcı ve fikir beyanı esasına dayanan örgütsel ortamlar stresle mücadeledeye uygun olarak değerlendirilir. Örgüt yöneticileri işgörenler için destekleyici ve kucaklayıcı bir örgüt iklimi oluşturduğunda organizasyonel yapının da katkılarıyla, stres asgari düzeyde olacaktır.

Örgüt yapılarındaki psikolojik hava, örgütsel iklimi tanımlamaktadır. Örgütsel iklimi betimleyen unsurlar, örgüt yapıları göz önüne alındığında farklılık arz edeceği gibi bireylerin algı derecelerine göre de farklılık taşıyabilir. Örgüt iklimi, işgörenlerin iş tatminine ve örgütsel verimliliğe doğrudan etkisi olan bir olgudur. Gerilim düzeyi yüksek iş ortamlarında, psikolojik altyapılı stres faktörlerinin, fiziki altyapılı stres faktörlerine göre daha etkili faktörler olduğunu söylemek mümkündür (Karagül, 2011: 41).

Örgüt ve işletme yöneticileri, kuracakları sevgi ve saygı temelli ilişkilerle işgörenlerin işe ve kendilerine olan saygılarını geliştirecek, çalışma yaşamının ve işletmenin kalitesini yükselteceklerdir. İşgörenlerin örgütsel ortamda birbirleriyle iletişimlerini güçlü tutmaları arkadaş gruplarının oluşmasına, ast üst ilişkilerinin olumlu seyrine, gerilim ve sıkıntıların azalmasına olumlu bir etki yapacaktır (Eroğlu, 2006: 455).

Yönetim kademesindeki işgörenler örgüt içinde olabilecek kavgaları görmezden gelmek yerine, kavga eden grupların isteklerini anlayarak, sorunun temelini inmeli, objektif bir çözüm sunarak örgüt içindeki havanın ılımlı seyretmesini sağlamalıdır. Çalışanların herbirine eşit mesafede olan (yani objektif olabilen) bir yönetici örgüt içinde saygınlık kazanırken, orta kademedeki yöneticilerin görüşlerinin dikkate alınması, yetki ve sorumluluk konusunda bunalıma düşmüş orta kademe yöneticiyi motive eden bir davranış olacaktır. Çalışma yaşamı, ilişkilerin ön planda olduğu psikolojik bir savaş olarak değerlendirilebilir. Dengelerin çoğu zaman ilişkilere bağlı olduğu ortamlar kurumsallaşma açısından endişe verici ortamlardır. İyi bir yönetici adil ve eşit mesafede olan, iyi bir işgören de işine hakim, aidiyet duygusunu barındıran bir kişilikte olmalıdır.

#### **2.1.2.2. Sosyal Destek Sistemleri ve Çalışma Ortamının Pozitifleştirilmesi**

Stres, şimdiki zamanın, öncesinin ve sonrasının bir sorunu olarak nitelendirilebilir. Stresin neden olduğu olumsuz sonuçlara bakıldığında, stresin sosyal destek sistemlerinin yardımıyla azaltıldığı çeşitli araştırmalarla

gözlemlenmektedir. Sosyal destek sistemi, bireyin bir veya birden fazla bireyle sosyal ortamlarda sık görüşerek, duygusal, insani, yaşamsal paylaşımlar sonucunda gereksinme duyduğu duyguları alma/verme şeklindeki paylaşımların bütünü olarak ifade edilebilmektedir (Bekçi, 2007: 149).

Stresin önlenmesinde önemli bir çözüm olarak nitelendirilebilecek olan sosyal destek, diğer bireylerle kurulan yakın iletişim olarak ifade edilebilir. Yapılan çalışmalar sosyal desteğin iki yönlü bir yararının olduğunu göstermektedir. Bunlardan birincisinde sosyal desteği bulunan bireylerin psikolojik ve fiziki açıdan sağlam duruşlu olduğu gözlemlenmektedir. İkincisinde ise, stres yaratıcı unsurlarla karşı karşıya kalındığında, iyi bir sosyal yapıya sahip olan sağlam bireyler, stresi engellemede başarı gösterdikleri görülmektedir (Johns, 1992: 521'den aktaran Aydın, 2004: 60).

İnsani bir olgu olarak değerlendirilen stres, iki kaynaktan güç almakta veya etkilenmektedir. Bunlar aile ve iştir. Ailenin göstermiş olduğu destek bireyi strese karşı sağlam tutmakta, bireyin direncini yükseltmektedir. Stresli bir iş hayatına sahip olan birey, iş dışındaki yaşantısı olarak nitelenecek aile yaşantısında huzurlu hissetmek ister. Ailesi tarafından önemsenen, değer verilen birey, iş hayatında karşılaştığı zorluklara karşı kendisini güçlü hisseder. Bireylerin istekleri tatmin edildiği oranda, bireylerin stresleri azalacak verimli ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlanacaktır. Benzer şekilde, çalışma hayatında üstleriyle saygı ve sevgi çerçevesi içinde hareket eden bireylerin stresten etkilenmeleri zordur, bu bireyler sağlıklı bir şekilde yollarına devam etmektedirler (Ulukuş, 2001: 99).

Stresin örgütsel bazdaki yönetiminde önemli bir yere sahip olan sosyal destek sistemleri, bir yandan katılımcı yönetimi yaygınlaştırıp uygulanmasını basitleştirirken, diğer yandan bireylerarası bağı ve psikolojiyi sağlamlaştırmaktadır. Böylece sosyal destek hem bireylerarası ilişkileri hem de bireyle örgüt arasındaki ilişkileri belli bir kaliteye getirerek sağlamlaştırmaktadır. Duygusal ve sosyal destek, stres ve sağlık arasında bir nevi dengeleyici görevi üstlenmektedir. Sosyal desteğin var oluşu, o örgüt açısından stresin minimal düzeyde seyretmesinin bir işareti olarak kabul edilebilir (Tutar, 2000: 290).



İşgörenlere sosyal destek sağlanması, yöneticinin bu işe vaktini ve yoğunluğunu vermesi anlamını taşımaktadır. Sosyal destek sistemi çalışmaları, planlı bir altyapı sistemine dayandırılarak işgörenlerle birlikte mevcut yapının ve nereye doğru gidilebileceğinin saptanması, gelişimin hangi yönde olabileceği konusunda çalışmalar yapılması ve tartışılması bakımından önemli bir unsur olarak kabul edilir. Bunun yanında sosyal destek etütleri işgörenlerin strese karşı maruz kaldıkları durumlara karşı pozisyon alma ve gerekli düzenlemeleri yapmalarını kolaylaştırmaktadır (Ekinci ve Ekici, 2003: 110).

Özetleyecek olursak, sosyal destek sistemleri stres içeren olayların ortaya çıkma ihtimalini azaltır, olduğu varsayıldığında bireyin diğer insanlarla etkileşim ve iletişimi sayesinde olaylardan etkilenme algısını hafifletir, sosyal destek rol gerginliği ile gerilim yaratan olay arasındaki ilişkinin boyutunu değiştirebilir, gerginlik yaratan unsur normal bir unsurmuş gibi kabul edilebilir, böylece sosyal destek bireyin yaşamla uyum sürecinde önemli katkılarda bulunabilmektedir.

Çalışma ortamının pozitif hale getirilmesi, işgörenlerin moral ve motivasyon olarak üst seviyeye çıkmalarına imkan sağlayarak, iş kazalarının meydana gelme olasılığını minimum seviyeye indirgeyecektir. İşyerinde çalışma sırasında kullanılan alet ve gereçlerin hijyenik olması da işgörenlerin çalışma şevki, moral ve konsantrasyonu açısından önemli bir artıdır (Camkurt, 2007: 83).

Bir işyerinde çalışma koşulları dikkate alındığında aydınlatma önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Aydınlatmanın yetersiz olması hem erken yorulma, hem de insan psikolojisi açısından önem arz etmektedir. Aydınlatma ve renk düzeni açısından, güneş ışığı en sağlıklı aydınlanma şekli olduğundan ondan yararlanmak önemlidir. İyi bir aydınlatma ile hem moral motivasyonu yüksek çalışılır hem de çalışanların göz sağlığı bozulmamış olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:249'dan aktaran Aydın, 2004: 68).

Çalışma şartlarının pozitifleştirilmesi ve çalışma ortamının insani boyutlarda olabilmesi için çevre-insan-makine üçgeninde bir uyumun olması gerekmektedir. Bu kapsamda uygun renk kullanımı işyerinde daha iyi bir

çalışma ortamı yaratacak, böylece iş kazaları minimize edilerek işgörenlerin moral ve motivasyonlarına destek olunarak beraberinde üretim ve verimlilik artışı da sağlanmış olacaktır (Sağocak, 2005: 79).

Gürültü, çalışma ortamlarında pozitiflik ve verimliliğinin en önemli engellerinden biri olarak kabul edilmektedir. Gürültü, insan sağlığını tehdit eden etkilerinin yanında moral ve motivasyonu da etkileyen en önemli etkenlerden biridir. Gürültü işgörenleri olumsuz yönde etkilerken, bunun önüne geçebilmek için çeşitli mühendislik yöntemleri geliştirilmektedir. Duvar ekranlarının çevrilmesi, gürültü kaynaklarının arasına küçük levhalar ya da kalın keçe kullanılarak titreşimin sınırlı hale getirilmesi gibi önlemler, sözkonusu olumsuz etkileri azaltabilir. Kulak koruyucu veya tamponların kullanılması da işitme yetisinin kaybedilmemesi için alınabilecek tedbirlerden birisi olarak düşünülebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 248'den aktaran Aydın, 2004: 68-69).

İşgörenlerin streslerini en düşük düzeye indirmelerinde kullanılan bir diğer uygulama ise örgütlerde ergonomik çalışma koşullarının sağlanmasıdır. Bunu sağlamak için işgörenlerin işyerlerinde verimli, düzenli, güvenli ve sağlıklı çalışabilmesi; çalışma mekanları ve gerekli elemanların; ses, aydınlatma, çevre ısı gibi unsurların, organizasyon yapısı içinde işgörenlerin psikolojik ve fiziksel özellikleri dikkate alınarak oluşturulması gereklidir. Ergonomik çalışma düzeni adı verilen bu ortam işgörenleri moral motivasyonu ve iş konsantrasyonları açısından olumlu etkiler. İşyerlerinde yüksek ve düşük ısı düzeyinde çalışma da, çalışma imkanlarını zorlayan olumsuz durumlardır. Bu bağlamda uygun çalışma koşullarının sağlanarak, işgörenlerin psikolojik ve fiziki sağlıklarını tehdit etmeyecek ısı ve nem oranlarının ayarlanması çalışma ortamı ve işgören sağlığı açısından büyük önem arz etmektedir. (Camkurt, 2007: 86-98).

### **2.1.2.3. İş ve Görev Tanımlarının Yenilenmesi ve İşin Yapılandırılması**

İş ortamı içinde negatif tavırlar sergileyen ve olumsuz bir iş performansına sahip olan bireyi, etkileyen ve sıkça karşılaşılan durumlardan birisi de iş ve görev tanımlarının net olarak tanımlanmamış ve yenilenmemiş olmasıdır. Genel hatlar ile tanımlanmış, açık ve seçik olmayan, yuvarlak cümlelerle arkası

doldurulmuş iş tanımları, işgörenlerin sorumluluk sahalarına giren görevleri anlamalarında sıkıntıya sebep olur. Ancak, organizasyonlardaki yöneticiler örgüt içindeki rollerin belirsizliğini ve rol çatışmalarını gidererek bunun neden olduğu stresi bir ölçüde düşürebilirler. (Palmer, 1993: 113'ten aktaran Yılmaz, 2006: 62).

Organizasyon yapısı içinde iş ve görev tanımlarının yeniden düzenlenmesi ile işgörelere verilecek olan daha fazla sorumluluk, kararlara daha fazla katılım, daha anlam barındıran işler, daha fazla özerklik ve daha fazla geri bildirim sistemi geliştirilerek stresin negatif etkileri minimuma indirgenmeye çalışılmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 66).

Rol belirsizliği organizasyon yapısı içinde çok önemli bir unsur olarak kabul edilir. İşgörenlerin görev ve yetki tanımlamalarının yenilenmesi ve her bir işgörenin değer yargıları ve ölçütlerinin dikkate alınarak yapılan saptamalar rol belirsizliğinin yaratacağı stresi azaltmaya yardımcı olacaktır (Ertekin, 1993: 91).

İş ve görev tanımlarının yenilenmesi organizasyonların sürekliliği, işgören ile işveren arasındaki uyum açısından büyük önem taşımaktadır. Her bir işin kapsamına giren görev ve sorumluluklar belli olup bunları işgörelere aktarmak işverenin görev ve sorumluluğuna girmektedir. Görev tanımlamaları yapılırken işgörenin, ilgi düzeyi ve kapasitesi gözönüne alınmalı, görev dağılımı onu destekleyecek şekilde yapılmalıdır. Bunun yanısıra yeni işe başlayan personellere de kurumdan ve işten ne beklediklerinin muhakemesi yaptırılarak, işe başladıktan sonra oluşabilecek huzursuzluk ve tatminsizliğin önüne geçilebilmektedir. Unutulmaması gereken bir şey de, bazı işler bazı insanlara uygun olabilirken, bazı insanlara uygun olmamasıdır Bunun ayrımının işe başlamadan, yani zamanında yapılması hem işveren hem de işgören açısından faydalı olacaktır.

Devamlı olarak gerçekleştirilen ve zihin yorgunluğu ya da çaba gerektirmeyen işler, bir noktadan sonra işgörenler için sıradan ve tekdüze hale gelmektedir. İşin ruhuna ahenk katan, yaratıcı ve yenilikçi hareketler, işverenler açısından işin zenginleştirilmesi ve daha lezzetli olmasını sağlamaktadır. İşlerin

yapısında ve içeriğinde yapılacak yeni düzenlemeler işin zenginleştirilmesini sağlarken, beraberinde bireye daha fazla sorumluluk yükleyerek kendisini kanıtlamasının önünü açmaktadır (Erdoğan, 1996: 326).

Strese sebep olan ve doğrudan işle ilgili olgular, daha çok iş – zaman ilişkisine vurgu yapmaktadır. İş yükünün çokluğu, bir işi konan zaman dilimi içinde sonuçlandırma durumu işin yeniden yapılandırılmasını gerekli kılar. İş yükünün belirli zaman aralıklarında, diğer işgörenlerle yetki, ücret ve yetenekler gözönünde bulundurularak dağıtılması da yararlı bir yol olarak değerlendirilmektedir. Adil ve eşitlik çerçevesindeki iş dağılımı işgörenlerin birbirleri arasındaki ilişkinin ve kurum kültürünün bulunduğu çizgi açısından da büyük önem taşımaktadır (Ulukuş ,2001: 97-98).

İşlerin yapılandırılmasında çatışma ortamı ve kavgadan uzak durarak adil ve objektif verilecek kararlar önem taşımaktadır. Rol belirsizliklerinin önüne geçildiği sistematik ve iletişim potansiyeli yüksek örgütler kurumsal kimlik oluşumu ve sektörel yükselişte öne çıkan gruplar olarak kabul görmektedir.

Öte yandan, örgütlerde rol çatışması ve belirsizlikler, rollerin ve görev tanımlarının yeterli şekilde anlatılamamasından kaynaklanmaktadır. Örgütlerin insan kaynakları bölümleri her birey için düzenleyeceği görev tanım formlarını örgütün tamamına sunarak, örgüt içindeki rol belirsizlikleri ve çatışmanın önüne geçebilir. Örgüt kültürü ve doğru bir rol dağılımı çerçevesinde hareket eden işgörenler, herşeyin şeffaf ve açık bir şekilde belli olduğu çalışma ortamında birbirleri ile olan ilişkilerinin zamanla daha iyi temellere oturduğunu görecektir. Bu da örgüt yapısı açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

Örgütlerde baş gösteren rol krizleri stres unsurlarını tetikleyen en önemli problemlerdendir. Örgütlerde stresin ortaya çıkması birimler arasındaki koordinasyonu zedelerken, rollerin net şekilde belirlenmesi tartışılmaz bir gerçek gereksinme olarak ortaya konmaktadır. Böylece rol bunalımından başarıyla çıkan yöneticiler örgütte saygı görürken, ilerleyen dönem için örgüte olumlu geri dönüşümler sağlayacaklardır (Erdoğan, 1999, 326).

İşletmelerde uygulanacak rol analizi ve saydamlaştırılması sonucunda bireylerin kurum içindeki rol tanımları yerine oturacak ve bireyin kurumla arasındaki uyum normları da belirli yönergelerle yazılı hale dönüşmüş olacaktır. Bu da örgüt içindeki uyumu artırarak çatışmaların önüne geçilmesini sağlayıp, stres faktörünün en aza indirgenmesine yardım edecektir (Can, 2005: 373).

#### **2.1.2.4. İş Değişirme ve İş Zenginleştirme**

İş değişirme çalışanların birim ya da görev tanımlarını belli zamanlarda değiş-tokuş etmesi olarak ifade edilebilir. İş değişirme de önemli olan konulardan birisi, rotasyon kapsamına giren bireylerin yeni durumdan hoşnut olmasıdır; çünkü bu değişimden olumsuz etkilenen ve mutsuz olan bireyler örgüt içinde ve kendi içlerinde huzursuzluğa yol açabilirler. Örgüt yöneticilerinin bu hassas dengeleri gözardı etmeden ilgili adımları dikkatli bir biçimde atmaları gerekmektedir.

İş değişirme, işi monotonluktan sıyrmanın en kolay yollardan biri olabilir. Bu anlamda iş değişirme, işi yapan birey için mevcut işin anlamını yitirmesi sonucunda, bireyin aynı seviye ve yetkinlikte bir başka işte kendini bulma çabası olarak ifade edilebilir (Güney, 2001: 118).

İş değişirme işgörenler penceresinden bakıldığında bireylerin işte eskime endişesi, geçmişe yenilme korkusu, hafif ya da ağır iş yükü, işveren tarafından fark edilememe, terfi edememe,... gibi stres tetikleyicilerini, yeni bir iş ve görev üstlenmesiyle kırarak stresi azaltıcı bir çözüm yolu olarak değerlendirilmektedir (Connor ve Worley, 1991: 61-63'ten aktaran Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 66).

Örgütlerde zaman zaman karşılaşılan iş değişirmenin amacı, kurumun bütün birimlerindeki işin genel yapısına hakim, iyi düzeyde bireylere sahip elemanlar oluşturmaktır. Gerçekten, birbirlerini iş çeşitliliği yönünden yedekleyebilen bireyler örgüt kadrolarında tercih edilen bireylerdir. Bu bireylerin ortak yönleri firmayı bütünüyle kavramış ve tüm konularda söz sahibi olmalarıdır. İş değişirmenin bir başka amacı ise, işgörenler arasındaki ilişkinin

belli bir seviyede seyretmesi ve bunun, örgüt kültürüne pozitif yansımasıdır (Palmer, 1993: 83'ten aktaran Soysal, 2009: 34).

İş zenginleştirme, işgörenlere daha fazla sorumluluk yükleyerek, yapılan işin ve niteliğinin daha iyi açıklanması ve daha iyi bir anlam kazandırılması, daha çok geri bildirim ve kontrol mekanizmasının sağlam olmasıyla sağlanan iş güçlendirmesidir. İş güçlendirme işin verimini ve kalitesini artırırken, işgörenler penceresinden de motivasyonun üst seviyeye çıkması anlamı taşımaktadır (Tosi vd, 1990: 369'dan aktaran Aydın, 2004: 62). Bunlar gerçekleştirilirken işgörenlerin ortak payda da buluşması sağlanmalıdır, çünkü bazı işgörenler için motivasyon kaynağı olan bir iş zenginleştirme, bazıları için ise stresi tetikleyici olabilir.

İş zenginleştirme yapısı itibariyle örgüt ile işgörenin paylaşımlarına açıktır, ve işgörenlere kendi emekleri sonucu ortaya çıkan üründen daha çok pay (ücret) vermek potansiyeli taşır. Böylece bu bireyler daha fazla bağımsızlık ve sorumluluk almış olacaklardır. Bu yeni organizasyon sonucunda bireyler, kendi özelliklerinin farkına vararak daha fazla çalışacak, işlerinde daha çok söz sahibi olacak ve bu da örgüte pozitif yönde yansıyacaktır. Bu durum rol çatışması ve rol belirsizliği gibi kavramların giderilmesi ve stresin en düşük düzeye inmesine katkıda bulunacaktır (Artan, 1988: 133'ten aktaran Karagül, 2011: 41-42).

İş zenginleştirme, örgütte yapılmakta olan işlerin, örgüt bireyelerine daha fazla istek yükleyecek şekilde değiştirilerek, daha anlamlı ve sağlam şekilde yeniden inşa edilmesidir. Bu ifade göz önüne alındığında iş zenginleştirme, insan ilişkileriyle paralel bir süreç olan yönetsel ve motive edici anlayışın bir ürünü olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu anlayış bireyelerin kendi hedeflerine ulaşabileceklerine inandıkları oranda örgütsel hedefleri gerçekleştirmede faydalı olabileceklerine inanmalarını sağlamaktadır. Zenginleştirilmiş çalışma ortamlarında işgörenler daha iyi çalışıp, daha çok verim sağlayarak, kendilerini daha iyi hissetmektedirler (Şimşek, 1993: 2-3'ten aktaran Soysal, 2009: 34).

Devamlı, standart ya da rutin olarak adlandırdığımız işler bir süre sonra insanlarda sıkılma ya da bıkkınlığa sebep olur. Bu noktada yönetim tarafından yapılacak hamlelerle işlerin standartlığı yeniden yapılandırılarak, zenginleştirme çabalarına girişilmelidir. İşlerin içeriği ile ilgili unsurlar iyileştiğinde işgörenin motivasyonu ve çalışma şevki düzelecek bu da yapılan işin kalitesine yansiyacaktır. Böylece iş zenginleştirme, stresin ortadan kalkması ve işgörenler açısından hissedilmesi noktasında önemli bir role sahiptir.

### 2.1.2.5. Eğitim - Gelişim Programları ve Stres Danışmanlığı

Uzun yıllar boyunca bireyi etkisi altına alan stres, çalışmamızın birçok yerinde de ifade ettiğimiz gibi, çeşitli sonuçlara yol açmaktadır. Son yıllarda stresin yaratmış olduğu etkiler gözönüne alınarak çeşitli eğitim ve gelişim programlarına ağırlık verilmektedir. Stresin çevresel faktörlerini gidermek ve bireylerin stres ile mücadelesine eğilim bu eğitim programlarının çıkış noktalarını oluşturmaktadır.

Çalışan bireylere işverenler tarafından stresle mücadelede yol haritası olarak çeşitli eğitim programları sunulmaktadır. Bu eğitim programları stres yönetimi eğitimi olarak adlandırılmaktadır. Bu eğitimde işgörenlerden bir kısmına onların icra ettikleri işin içeriğine uyumlu, geniş ve anlaşılır bir eğitim programı uygulanmaktadır. Bu program bireyler için, stresin neden ve sonuçlarının özümsemiş anlaşıldığı, diğer taraftan da, işgörelere stresin fiziki ve psikolojik sonuçlarının önüne nasıl geçilebileceğinin anlatıldığı bir eğitimi ifade etmektedir(Özkalp ve Kirel, 1995: 357).

Stres yönetimi eğitimi, bireylerin stresle mücadelede kılavuz niteliği gören eğitim programlarıdır. Çeşitli metotların uygulandığı bu programlarda genellikle rahatlama pratikleri, biyolojik geri dönüşüm, ve bilişsel kazanımlar öne çıkmaktadır. Hollanda'da bir iş merkezinde stres yönetimi programına iştirak eden 130 birey üzerinde yapılan bir araştırmada, işgörelere gerginlik ve negatif stresinin düştüğü ve kendilerine güvenlerinin yükseldiğinin, gözlemlendiği ifade edilmektedir (Schultz ve Schultz, 2006: 374'ten aktaran Karagül, 2011: 46).

Stresi azaltmada kullanılan eğitim programlarının başlıcaları, zaman yönetiminde kabiliyet eğitimi, kas gevşetici pratik eğitimi, psikolojik tabanlı biyolojik geri dönüşüm eğitimi, meditasyon, pozitif düşünme ve stres faktörlerinin gerçekçiliği ile ilgili eğitim olarak ifade edilmektedir (Johns, 1992: 521'den aktaran Aydın, 2004: 67).

Eğitim ve gelişim programları, mesleki stresi azaltmada süreklilik esasının sağlanmasıyla olumlu katkılarda bulunmaktadır. Mesleki stresin düşürülmesinde rehberlik ve bireysel psikoterapiyi içeren programlar büyük önem taşımaktadır. Amerika Birleşik Devletlerinde Çalışanlara Yardım Programları, uyuşturucu bağımlılığı bulunan bireylere yol haritası çizmektedir. Eğitim ve geliştirme programları örgütsel stresi azaltırken, bireylerin kişisel gelişimi açısından da olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2004: 197).

Örgütlerde stres olgusunu hisseden bireyler kendi kendilerine çözüme kavuşturamadıkları problemleri anlatacak, onlara çözüm yolu önerecek, işinin uzmanı bir profesyonele ihtiyaç duymaktadırlar. Stres ile ilgili konularda, uzman bir profesyonel danışmanın varlığı ve kattıkları, stres altındaki birey için çözüm yolunun başlangıcı olarak değerlendirilebilir (Yıldırım, 2004: 10).

Örgütsel stres yönetiminde karşımıza çıkan stres danışmanlığı bir işgörenele duygusal bir problemi çözmek amacıyla karşılıklı diyaloga girilmesidir. Stres danışmanlığı, duygusal problemlerle ilgilenen bir mekanizma olarak işgörenlerin problemlerini anlamak ve streslerini azaltmayı amaçlamaktadır. İşgörenlerin duygusal problemlerinin sebep olduğu reaksiyonlar onların performansları ile doğrudan ilişkilidir. Bu sebeple örgütler ve yöneticiler, çalışan personellerinin belli bir duygusal dengeyi korumalarını ve psikolojik rahatlık içinde çalışabilecekleri yolları bulmalarını isterler. Bu fikirlerini de danışmanlık hizmetleriyle destekleyerek örgütlerindeki kurumsallığı kuvvetlendirirler (David ve Newstrom, 1988: 458'den aktaran Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 67).

Stres danışmanlığı ile stres düzeyi fazla olan işgörenlere, bireysel stres kontrol teknikleri benimsetilip öğretilerek, vücutlarını sakinleştirici, rahatlatıcı



fiziksel pratikler yapmaları anlatılıp, onları hayata tekrar kazandırma amaçlanmaktadır. Bunun yanısıra, işgörenin işini daha az yorularak pratikleştirmek ve verim düzeyini artırıp etkin hale getirmek için, birtakım beceriler kazandırmak, stres danışmanlığı sistemi sayesinde olabilir. İşyeri içinde ve dışarıda yaşanan gerginlik ve çatışmaların önüne geçebilmek için çeşitli çözümlene tekniklerine başvurulabilir. Bununla birlikte rol ve görev bilincinin gelişmesi için çeşitli eğitim teknikleri de düşünülebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 202'den aktaran Ergun, 2008: 75-76).

Koçluk, günümüz dünyasında oldukça yaygın ve geçerliliği olan bir iş ve kavramdır. Belli bir hayat görüşüne ve potansiyele sahip olan bireylerin yaşamlarına şekil vermek, kariyerlerinde bir yol haritası belirlemek ve kararlar alırken objektif olabilmek anlamında koçluk sistemine ihtiyaç duyulabilir.

Bu anlamda, yöneticilerin yönetsel yeteneklerine katkıda bulunan, onların kendilerini değerlendirmesine fırsat veren ve yönetsel anlamda eksik olan yönlerini tamamlayan örgüt dışından seçilmiş profesyonellere koç, sisteme ise koçluk adı verilmektedir. Koçluk hakkında araştırmalar yapmış araştırmacı Enelow bir koçun bireylere birçok konuda yardımcı olabileceğini ifade etmektedir. Enelow'a göre, doğru örgütte, doğru işi yapmak için, koçluğun şu gibi işlevleri olabilir (Enelow, 2002'den aktaran Soysal, 2009: 35-36):

- *kariyer gelişiminde yol haritası çizmek,*
- *özel hayatla ilgili problemlerde çıkış yolu bulmak,*
- *işle ilgili araştırmalarda araştırma teknik ve araçlarını nasıl temin edebileceğini göstermek,*
- *mülakat ve iletişim konusunda ipuçları vermek,*
- *bir iş teklifini hangi yönlerde değerlendirmek gerektiği hakkında yol göstermek,*
- *doğru referansların nasıl doğru yerlerde kullanılacağını anlatmak,*
- *belirtilen referansların doğru olup olmadığını sorgulamak,*

- *bazı insanların tecrübelerinden yararlanılması gerektiğini söylemek gibi sıralanabilir. Böyle bir çalışma neticesinde bireyler nerde, nasıl, ne şekilde davranmaları gerektiğini öğrenmiş olmaktadır .*

#### **2.1.2.6. Etkin İletişim, Katılımcı Yönetim ve Ücret Yönetimi**

Örgütsel stres yönetiminde etkin iletişim ortak hedeflere ulaşma doğrultusunda önemli bir yere sahiptir. İşgörenler ile işverenlerin ortak paydada bulunduğu bu noktada iletişimin önemi büyüktür. Örgütlerde

- *haberleşmenin sürekliliği ve sağlığı,*
- *motivasyon ve koordinasyon,*
- *örgütsel birliktelik meydana getirme gibi unsurlar iletişimin gücü ile gerçekleşmektedir.*

*Etkin bir biçimde sağlanan iletişimle birlikte,*

- *örgüt yapısı içindeki birimlerin koordinasyonu ve reaksiyonlarındaki uyum,*
- *karar alma, güdüleme ve denetim bütünlüğü,*
- *işgörenlerin örgüte karşı gelişen aidiyet duyguları,*
- *karşılıklı güvene ve sadakate dayalı bir sistemin oluştuğu gözlemlenmektedir (Yüksel, 1988: 20'den aktaran Soysal, 2009: 37).*

Etkin bir iletişim mekanizmasının hayata geçmesi için, insani değerlerin ve insan psikolojisinin iyi kavranıp çözümlenmesi de gerekmektedir. İşgörenlerin çalışma potansiyellerinin maksimumunu sergileyebilmeleri, onları iyi anlayan ve önemseyen örgüt yapılarında gizlidir. Bu örgüt yapılarının oluşumu da sağlıklı bir iletişim sisteminin geliştirilmesiyle mümkün olacaktır.

Katılımcı yönetim anlayışı, bir örgütte işgörenlerin doğrudan kendileri ya da temsilciler aracılığıyla başta kendileriyle ilgili konular olmak üzere, örgütte alınan kararlara söz ve oy hakkı ile katılmalarını ifade etmektedir. Katılımcı yönetim anlayışında işgörenler kararlara müdahil olurken tüm kararları işverenlerin verdikleri sonucu çıkarılmamalıdır. Katılımcı yönetimle işgörelere belli bir sorumluluk ve özgürlük tanınırken işin bir parçası oldukları

hissettirilmeye çalışılmaktadır. İşin bir parçası olduğunun farkına varan işgören işine sıkısıkıya sarılarak daha verimli ve içten bir performans gösterecektir (Özkalp ve Kirel, 1995: 350).

Katılımcı yönetimle daha fazla sorumluluk ve gözle görülür bir performans artışı sergileyen işgörenlerin stres seviyelerinde de önemli bir azalış söz konusu olmaktadır. Kararlara müdahil olan işgörenler kendilerine dayatılan bir durum söz konusu olmamasından dolayı karmaşa ve çatışma yaşamamakta, kendileriyle yapılan fikir alışverişiyle temellenen kararları kabul etmede sorun çıkarmamaktadırlar. Bu da stres faktörünü gideren bir durum olarak kabul edilmektedir(Özkalp, 1989: 163).

Örgütsel yapılarda birçok örgütsel politika mümkündür. Bunlardan bir tanesi adaletsiz ücret yönetimidir. Bu noktada atılacak önemli bir adım, örgütlerde çalışan işgörenlerin yaşamlarını idame ettirecek ve onları tatmin edecek seviyede adaletli bir ücret yönetimi uygulamasının gerçekleştirilmesi olacaktır. İşgören açısından emek ve alınlarının, yaptıkları işin karşılığını almanın gereği olarak değerlendirilebilecek ücret yönetimi politikaları örgüt iç huzuru, moral ve motivasyonun kaybedilmemesi için, adil bir şekilde yapılmalıdır (Aydın, 2004: 70).

## **2.2. ÖRGÜTLERDE STRESE İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

Örgütlerin stresi ile mücadelesi, stresin belli bir seviyeye kadar kontrolü ve bunun devamını içermektedir. Stresin etki alanına giren dış çevresel faktörlerden başlayan, ülke yönetimi bazlı olgular, yatırımların doğru yerlere ulaştırılamaması, teknolojik yeniliklere ayak uydurulamaması, ekonominin belli bir çizgide yürütülememesine kadar sözü edilebilecek bir olgular zinciri, çeşitli çözüm yollarını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu çözümler durum bazlı değişkenlikler içerdiği zaman, kalıcı olmayabilir. Stres her an ve her yerde karşımıza çıkabilmekle birlikte, düzenli yaptırımlarla belli bir seviyede tutulup, etkisi azaltılabilmektedir. Örgütlerin çalışma ortamlarında yönetici ve işgörenlerin

kendilerine ve birbirlerine karşı birtakım görev ve sorumlulukları vardır. Bunlar yerine getirilirken stres olgusundan etkilenmemek hemen hemen olanaksızdır. Yönetici ve işgörenlerin streslerini azaltmada çeşitli çözüm önerilerini dikkate almaları önemlidir. Yönetici ve işgörenlerin stres çözüm önerilerine bakış açıları örgüt kültürü ve kimyası açısından büyük önem taşır, çünkü örgütün iç yapısındaki problemler, örgütün plan ve projelerini doğrudan etkileyebilecek unsurlardır.

### **2.2.1. Yöneticilere Yönelik Çözüm Önerileri**

Örgütlerde yöneticilerin varlığı ve tutumları büyük önem taşımaktadır. Bu varoluş serüveninde yöneticilerin örgüt ile birlikte geçirdiği zaman ve bunun yansımaları önemlidir. Zamanını doğru kullanan bir yönetici her sorunun çözümüyle uğraşmak yerine, örgütün temel yapısını ilgilendiren ve örgütü ileriye götürecek projelere daha fazla zaman ayırarak hem zamanı verimli kullanmış, hem de örgütün varoluş ve başarısını ilgilendiren konulara daha çok zaman ayırmış olacaktır. Burada önemsiz gibi görünen sorunların çözümüne yöneticinin güvendiği ve tecrübesine inandığı yardımcıları yoğunlaştırarak hem yöneticiyi iyi bir şekilde temsil edecek, hem de kendinin yönetim seviyelerinde nasıl olduğunu gözleme olanağı bulmuş olacaktır.

Zaman planlamasını yerinde ve planlı bir şekilde organize eden yönetici, zaman tasarrufu sağladığı gibi, iş birikmesi stresinden arınarak, ziyaretçilerle ilgilenememe, işlere odaklanamama, günü verimsiz geçirme gibi olumsuzluklardan da sıyrılmış olacaktır. Önemli işlere yönelen yönetici hem örgüte kendisine uygun bir katkıda bulunacak, hem de stres ve gerilim içeren davranışlar sergilemeyecektir. Astlarına bağırarak onlara stres yüklemeyeceği gibi, onların sıkıntılarına daha fazla vakit ayırma olanağı bulabilecektir. (Eren, 2014: 311-312)

Yöneticilerin stresten uzaklaşması noktasında; zaman yönetimi ve hiyerarşik düzen ile yönetici-işgören ilişkisi de önemli bir yer tutmaktadır.

### 2.2.1.1 Zaman Yönetimi ve Hiyerarşik Düzen

Örgütlerde zaman yönetimi ve hiyerarşik yapı (ast-üst ilişkisi) büyük bir öneme sahiptir. Zaman yönetimi ve hiyerarşik düzen bakımından yöneticilerin stres ile mücadelesinde uygulanabilecek yolları sınıflandırabiliriz. Örgütsel yapı içinde bakıldığında zaman yönetimi yoluyla stresi azaltmaya (ve tabii ki aynı zamanda örgütün etkinliğini arttırmaya) hizmet edebilecek önlemler şunlar olabilir:

- *Hazırlıksız, verimi düşük ve zaman hırsız toplantıların sayısı azaltılarak toplantıların çekiciliği, kalitesi artırılmalı;*
- *Zamanı etkin şekilde kullanabilecek, profesyonel ve yetenekli bir yönetici asistanı ile çalışılmalı;*
- *Benzer mahiyetteki işler birlikte veya topluca yapılmalı;*
- *Hayatın günlük akışını takip edebilecek bir basın ağı kurulmalı ya da zaman olgusu göz önüne alınarak gazeteleri hızlı okuyabilmek için hızlı okuma tekniklerine ilişkin eğitim alınmalı;*
- *Sıkışık plan ve programlar insanları geren ve hareket alanı bırakmayan durumlardır. Bu nedenle gerekiyorsa randevular seyreltilmeli.*
- *Yönetici pozisyonundaki bireyler her zaman istim üstündedir, dolayısıyla şirketle ilgili kararlarda aceleci davranmamalıdır, bunun yanısıra çekimser ve kararsız kalmak da sıkıntılıdır, üzerinde kafa yorulan konu çeşitli açılardan ve fikir alışverişlerinden yararlanılarak karara bağlanmalı, strese girilmemeli;*
- *İşler günlük, haftalık, aylık,... programlar doğrultusunda gerçekleştirilmeli, zorluk derecesine göre sıralanarak yapılmalı. Örneğin önemli ve/veya zor işleri günün en verimli, en enerjik zamanında çözmeye çalışılmalı;*

Stresle mücadeleye örgütlerde hiyerarşik yapı ve işleyiş bakımından yaklaştığımızda ise, aynı zamanda örgütün etkinliğini de artıracak olan şu önlem ve politikalar öne çıkmaktadır:

- *Yapılacak işler önem ve zorluk bakımından, yani nitelik itibarıyla gruplandırılarak personel içinde uygun bir şekilde dağıtılmalı;*

- *Yönetici asistanı veya sekreter ile önündeki iki-üç haftalık program ayarlaması yapılmalı, bu program dahilindeki önem düzeyi düşük programlara katılım astlara devredilmeli;*
- *Örgüt yöneticilerinin “iyi bir yönetici” olmayı hedeflemeleri ve gerekiyorsa bu konuda belli eğitimler almaları.*

İyi bir yöneticinin örgütteki stres düzeyini minimize edebileceği hipotezinden yola çıkılırsa, hiyerarşik düzen ve işleyiş anlamında şu gibi önerilerde geliştirilebilir:

- *Örgütteki astlar kararlara katıldıkları ölçüde kendilerini o örgüte ait hissedeceklerinden, onların fikir ve görüşlerine dikkat edilmeli, ancak örgütün değer ve normlarından da ödün verilmemelidir. Örneğin önem düzeyi düşük bazı işleri astlara devrederek onlara yetki ve sorumluluk verilmeli, ayrıntıların içinde kalınmamalı, astların aidiyet duygusu geliştirilmeli;*
- *Astlara verilen yetki ve sorumlulukların yerine getirilmesi sırasında hatalı işlemler olduğunda, ilgili bireyi naif ve nazik bir dille uyararak ona yol gösterilmeli, artı astların günlük yazışma ve rutin işleri kolaylıkla halledilebileceği kabul ve kendilerine de ifade edilmeli;*
- *Yöneticiler astlara yetki verme konusunda cesur olmalı, onlarla önemli konu ve problemlerde fikir alışverişinde bulunmalı, onlardan minik sunumlar istemeli, zaman olarak uzun vadeli işlerde ekip çalışmasına teşvik ederek, yeteneklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olunmalı;*
- *Yeniliklere ve yaratıcı fikirlere açık olarak, çözüm önerilerine alternatif fikirler geliştirilmesine zemin hazırlanmalı, bu sayede astların motivasyonu ve moralleri üst seviyeye çıkarılmalı;*
- *Astların vizyonları ve algıları her zaman açık tutulmalı, çeşitli hedeflerle onların rekabetçi yanı canlandırılmalı;*
- *Kolay ulaşılabilen bir yönetici imajı sergilenmeli, halktan biri olduğu ve halkın içinden geldiği unutulmamalı,*
- *İyi bir yönetici “ben her şeyi bilirim” duruşunda olmamalıdır, çünkü bu onu yalnızlaştırır ve örgüt içinde kendisini istenmeyen kişi konumuna sokabilir,*

*demokrat ve çeşitli değerleri ön planda tutan bir yönetici olmak hem insan hem de saygı kazandırır.*

### **2.2.1.2. Yönetici-İşgören İlişkisi**

Yöneticiler, örgüt yapısı düşünüldüğünde çalışanlarıyla uyumlu bir birliklik gerçekleştirmek isterler. Bu anlamda işgörenlerin işle ilgili çeşitli sıkıntılarının giderilmesi gerekmektedir (Pehlivan, 1994: 813-814 ve Eren, 2014: 313-314).

- *Örgütlerdeki yönetim hiyerarşisi ve normlarını kabullenerek, bunları insan psikolojisi ve reaksiyonlarını dikkate alarak sadeleştirmek, örgütsel yapılanmalarda olumlu geri dönüşlere zemin hazırlamaktadır. Aşılması zor otokratik yapılardan çok insana ve katılımcılığa önem veren, bireyden çok ekip çalışmasına ve yetkilendirmelere olanak sağlayan bir yönetim yapısı ve iş yapılandırması yöneticilerin temel çözümlerinden biri olacaktır.*
- *Örgüt içinde baş gösterebilecek rol çatışması ve rol belirsizliği gibi durumları masaya yatırarak, işgörenlerin beklentisini karşılayacak açık ve şeffaf sonuçlara ulaşmak gereklidir. Bunun yanısıra aşırı ya da az iş yükü probleminin önüne geçmek için iş yapılandırmalarını ve tanımlamalarını yeniden düzenleyerek, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi yöntemler devreye sokulmalı, işgörelere tatmin olacakları adil ve net bildirimlerde bulunup bu sürecin başarıyla tamamlanması sağlanmalıdır.*
- *Enflasyonun yarattığı pahalılık göz önüne alınarak, tatminkar ve adil bir maaş ve ücret politikası uygulanmalı, işgörenlerin en azından fiyatlar genel düzeyi artışı baz alınarak ücretlerinde artışa gidilmelidir.*
- *Devamlı kadro değişikliği ve işgücü sirkülasyonu, örgütün kurumsal kimliği ve devamlılığı açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle örgütlerde kalıcı bir çalışan grubu yaratmak gerekmektedir. Bu anlamda işgören yetkinleştikçe, daha vasıflı hale geldikçe, ücret artımı ve terfi değişikliklerinde daha duyarlı olunmalıdır.*
- *Örgütlerde adaletli ve gereksinmelere cevap veren bir performans değerlendirme sistemi önemlidir. Zaman geçirilmeden böyle bir sistem oluşturulmalıdır.*

- *Örgüt yapılanmasında bir insan kaynakları yönetimi biriminin oluşması yöneticinin işini kolaylaştırıcı ve stresi azaltabilecek bir çözüm önerisidir. Etkin bir şekilde hareket edecek olan bu birim işe alım, terfi politikası, üst kademelere alt kademelerden atama yapma, personel yetkinlikleri ve mülakat işlemlerinde söz sahibi olmalıdır.*
- *Örgüt içindeki her işgörene aynı mesafede durarak onların problemlerine yapıcı çözümler getirmek de, bir yöneticilik başarısı olarak kabul edilmektedir. İşgörenlerin işyerine uzak bölgelerde oturması problemine servis seçeneği sağlanarak çözüm yolu bulunabilir. Vardiyalı çalışan işgörenlere ise vardiya saatleri problem teşkil ediyorsa çalışma saatleri uygun başka işlere yönlendirme yapılabilmektedir. Bu bir seçenek olabileceği gibi işyerinden uzak ikametgahı olan işgörenleri ya da vardiyalı çalışma saatlerine uyum sağlayamayacak işgörenleri istihdam etmemekte örgüt ve yönetici tercihi olarak değerlendirilmektedir.*
- *Örgütte üst ve astlar arasındaki problemlerin çözümünde yapıcı ve iyileştirici çözüm öneriler geliştirilmesi, örgüt içinde olumlu karşılanacaktır. Çözüm öneriler geliştiren bir yönetici işgörenler tarafından saygıyla karşılanacak, çalışanlar kendilerini organizasyonun gerektirdiği normlarda hareket etme güdüsü içinde bulacaklardır. Çalışanlarıyla katılımcı, sosyal ve adil bir yönetim anlayışı içinde hareket eden yönetici koordinasyon problemlerini gidererek, duyarlılık ve birbirini anlama seminerleriyle örgüt içinde anlaşmazlık yaşayan bireylerin ortak payda etrafında birleşmelerine olanak sağlayacaktır.*

Yukarıdaki bir dizi iş ve beceriyi gerektirmesi nedeniyle örgüt yöneticiliği zor ve sorumlulukları ağır olmasının yanında, egolarından sıyrılmış bireyler için değişik ve farklı tecrübelerin yaşanabileceği bir konum olarak kabul edilmektedir.

### **2.2.2. Bireylere Yönelik Çözüm Önerileri**

Örgüt kural ve normları çerçevesinde işgörenlerin temel görevleri, aldıkları ücretin karşılığı olarak örgüte hal, hareket ve yaptıkları iş ile faydalı olmaktır. Bu bağlamda işgörenler örgütün birer neferi gibi düşünülebilir. Çalışma hayatının



zor koşulları, duygusal bir varlık olan işgörenleri de yöneticiler gibi etkilemektedir. Stres potansiyeli olarak düşünüldüğünde, profesyonellik çatısı altında değerlendirilen hal, hareket ve tavırlar kimi zaman çözümlü olanaksız sıkıntılara dönüşebilmektedir.

Örgütlerin temel prensipleri göz önünde bulundurularak hareket edildiğinde işgörenlerin, kimi zaman işlerini icra ederken ya da insan ilişkilerinde zor duruma düşmesi kaçınılmazdır. İşgörenler böyle durumlarda strese maruz kalmaktadırlar. Bireylerdeki stresin önüne geçmede, çeşitli çözüm önerileri geliştirilmiştir. Önceki bölümlerde farklı başlıklar altında kimilerine değinmiş olduğumuz bu önlemler, örgüt yapılanmalarında uygulandığında stresin etkisini azaltabilmektedir (Eren, 2014: 315-316).

Bireylerin strese yönelik çözüm önerilerini, düzenli ve sağlıklı bir yaşamı benimseme, işi daha doğru yapma ve pozitif olma alışkanlığı edinme başlıkları altında inceleyebiliriz.

### **2.2.2.1 Düzenli ve Sağlıklı Bir Yaşamı Benimseme**

Bireyler, stresten uzak olmak için öncelikle düzenli ve sağlıklı bir yaşamı benimseyerek bunu bir alışkanlık ya da yaşam biçimi haline getirebilirler. Düzenli ve sağlıklı bir yaşamın şu özellikleri vardır:

- *Stresle karşılaşıldığı anda gevşeme teknikleri öğrenilerek, nefes alıp verme pratikleri uygulanabilir. Bu, stresin bireyde meydana getirdiği fevri etkileri azaltmaktadır.*
- *Düzenli yapılan spor ve kilo kontrolü stresin bireysel çözümünde önemli bir yere sahiptir. Düz koşu, yürüme, jimnastik gibi sporlar ve yeterli ve dengeli bir beslenme bunlara örnek verilebilir.*
- *Sigara ve alkolden mümkün olduğunca uzak durmakta fayda vardır, çünkü bu maddelerin kullanımı, bireylerin sinirlilik hallerini artırarak şiddet eğilimine ve stresin gerilime dönüşmesine zemin hazırlamaktadır.*
- *İlaçlar sadece doktor önerisiyle alınmalı, kısacası, keyfi ve yüksek dozda olan hiçbir kimyasal maddeye yakın olunmamalıdır.*

- *Genelde öğle aralarında yemeği dışarıda yemeye ve sonrasında kısa yürüyüşlerle beyni dinlendirmeye çalışmak işgören açısından yararlıdır.*

### **2.2.2.2. İş Daha Doğru Yapma ve Pozitif Olma Alışkanlığı Edinme**

Belli bir eğitim düzeyi ve donanıma sahip olan bireylerin, çalışma hayatında birden fazla alternatifleri olabilmektedir. Meslek seçiminde kendilerini mutlu edecek ve karakterleriyle örtüşen işi seçmeleri onların kariyer yolculuğunda ve stres düzeyi düşük bir hayat sürmelerinde önemli bir adım olacaktır. Bireylerin hoşuna giden aktiviteleri yapması ve pozitif olması da stresten uzaklaşmada anahtar bir role sahiptir. Bu anlamda çeşitli öneriler geliştirilebilir.

Örneğin, iş hayatı ile özel hayat arasındaki çizgi net bir şekilde çizilmelidir, işten çıktıktan sonra işgörenin kendine ait bir hayatı olduğunu unutmaması, işte yaşadığı gerginlikten sıyrılması önemlidir. Bu anlamda işgörenlerin günlük yaşamın belli bir dilimini kendi hobi ve zevklerine ayırmaları, yoga, meditasyon gibi gevşeme tekniklerini değerlendirmeleri onların fiziki ve ruhi açıdan yenilenmelerini sağlayabilir.

Örgüt kurallarının izin verdiği ölçüde çalışılan ortamın ve bireyin kendisinin zaman zaman değişmesi, tekdüzelikten kurtulmak için olumludur. Çalışma masasının yerinin değişmesi ya da bireyin giyiniş tarzında yapacağı değişiklik işe ve kendine yeni bir soluk, heyecan katabilir. Ayrıca iş yaşamındaki mutluluk diğer alanlardaki mutluluğun anahtarı gibidir. Bu bakımdan, iş ortamında birlikte çalışılan bireylerle ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurmak önemlidir.

İşi daha doğru yapmanın bir ayrıntısı da, işlerin bitiriliş tarihi belirlenirken biraz esnek olmaktır. Aksi takdirde aşırı iş yükü, aşırı stres yüklenmesine neden olacaktır. Buna ek olarak, çalışma sırasında konsantrasyonu bozacak ya da ara vermeyi gerektirecek durumlardan da kaçınılması gerekmektedir. Bu olmadığında, işin bitiminin uzaması ve odaklanma sorununu da beraberinde getirebilir.

İş planlamasının düzenli yapılması fazla mesaiyi gerektirmediği gibi, zamanın doğru kullanılmasının da işareti olarak değerlendirilebilir. İşyerinde

çalışma saatinde oluşabilecek gürültü ve uğultunun önüne geçmek için gerekli tedbirlerin alınmasına özen göstermek gerekmektedir.

İş hayatının stresinden kurtulmak isteyen işgörenler iş saatinden sonra çeşitli dostlarıyla sohbet etmeyi tercih edeceği gibi, dua ve ibadete yönelerek ya da kendilerine iyi gelecek sosyal sorumluluk projelerinde yer alarak streslerini minimize etme yoluna gidebilirler.

İş yaşamında pozitif olma, yani olabildiğince olumlu düşünebilme en azından iş-dışı yaşamdaki kadar önemlidir. Bu bakımdan işgören yoğun çalışma temposuna kendisini kaptırıp kendine zaman ayırmayı ihmal etmemeli, maddi olanakları ölçüsünde her yıl belli bir dönemde kendini tatile odaklayabilmelidir.

Benzer şekilde, işgörenlerin hayat felsefelerine küçük ayrıntı ve mutluluklardan pay çıkarma ilkesini katmaları, hayattan zevk almaları bağlamında yararlı olacaktır. Bu anlamda sevgi ve bağlılık duyulan bir insanla izdivaç ve çocuk sahibi olunması da bireyde manevi değerlerin güçlenmesine, hayata karşı duruşun yumuşayıp keyif alınmasına zemin hazırlayabilir.

İşgörenler açısından başarı kadar başarısızlık da bir sonuçtur. Böyle durumlarda karamsarlıktan ziyade hemen ayağa kalkarak geçmiş yıllardaki başarılar anımsanmalı, özgüvenin yenilenmesi amaçlanmalıdır. Hayata pozitif bakmak bir tercihtir; bu anlamda hoşlanılmayan, ama yapılması zorunlu olan işler bir an önce yapılmalıdır ki, bunların yarattığı negatiflik ve stres bir an önce kaybolabilsin.

Örgütlerde yöneticilerin ve bireylerin stres ile ilgili durumlarına karşı üretilen çözümler, tamamen onların gösterecekleri tepkilerle şekillenir. Stresin önüne geçmek kişisel iradenin bir göstergesi olduğu gibi yaşanan koşullara da bağlıdır. Hayatın her alanında karşılaşılabilecek stres, kontrol edildiği müddetçe bireyin yaşantısında olumsuz bir sonuç doğurmamaktadır. Birey ve örgütün birlikte gösterecekleri gayretle stres olgusunun ruh ve beden sağlığında yaratabileceği olumsuzluklar giderilebilir veya azaltılabilir. Strese karşı geliştirilen ve bizim de bu çalışma ile sunmaya çalıştığımız önlemler her zaman

tam veya mükemmel bir sonuç vermese de, örgüt içindeki stres düzeyinin makul düzeylerde ve denetim altında tutulması bakımından çok önemlidir.

## GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Stres insan yaşamında, literatüre girdiği ilk zamandan günümüze kadar varlığını sürdürmüş, bundan sonra da sürdürecektir; kimi zaman yüksek, kimi zamansa düşük dozda hissedilen, insanın yaşam kalitesini ve yaşamdaki başarısını etkileyen bir olgudur.

Zamanın bir gerekliliği olarak düşünülen ekonomik, siyasi, teknolojik ve kültürel değişim ve gelişimler, başarı hedefiyle yola çıkıp bunu amaç haline getirmiş olan örgütlerde, gelişim ve değişime kayıtsız kalınamayıp bir uyum gösterme süreci meydana getirmiştir. Bu durum işgörenler üzerinde baskı ve dolayısıyla stresi beraberinde getirmektedir. Yoğun düzeydeki stres, bireyleri çalışma hayatında ve sosyal yaşamda olumsuz etkilemekte, hatta bazen insanlar intihar etmeyi bile düşünebilmektedirler. Burada unutulmaması gereken nokta, hiçbir sorunun çözümünün ölüm olmadığı ve intiharın insanlık adına bir katkı sağlamayacağı gerçeğidir.

Yoğun stres, kimi zaman olumlu sonuçlarda sağlayabilmekte ve özellikle iş hayatında belli bir düzeydeki stres, bireyin performans ve motivasyonunu yukarı taşıyarak başarılı olmasına yardımcı olabilmektedir. Burada göze çarpan nüans, stresin hayatın her anında var olduğu ve insanoğlunun bunu bilip kontrol edebildiği sürece bundan yarar sağlayabileceğidir. Kısacası, stresle mücadelede başarılı olduğunda, hayat birey için daha yaşanılabilir olacaktır.

Stres, herkes için ve hayatın her alanında karşımıza çıkabilecek bir olgu olup, burada önemli olan, bireyin stres algısını idrak edip gerektiği şekilde kendini telkin etmesidir. Stres her birey için aynı etkileri içermemektedir, bunun en büyük nedeni ise her insanın farklı oluşu ve farklı bir kimliğe sahip oluşudur. Örgütlerde stresin önüne geçilmesi için işgörelere stresle mücadele eğitimi verilmesi konusunda yöneticilerin duyarlı olması gerekmektedir, çünkü yoğun stres altında çalışan ve bunu olumlu anlamda fırsata dönüştüremeyen bireyler, bir süre sonra çıkmaza düşerek işten ayrılma noktasına gelebilmektedirler. Bu durumlar da, kurumsal kimliği ön planda tutan ve işgücü sirkülasyonunun minimum düzeyde olmasını isteyen örgütlerde olumsuz karşılanacak olaylardır.

Stresin etkileri kendini hissettirmeye başladığında, çıkış noktası iyi tespit edilerek oluşum aşaması gelişimi ve sonuçlarının iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Stresin bireysel ve örgütsel anlamda yarattığı etkiler bireyin şahsı ve örgütün yapısal normları açısından çeşitli durumları da beraberinde getirmektedir. Bu durumlarda bireysel anlamda kişi, kendine ve örgütüne yönelik çözümler üretirken çeşitli hobilerle uğraşarak, meditasyon ve gevşeme tekniklerini uygulayarak; sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklere yönelerek ve en önemlisi zamanı etkin bir şekilde kullanarak stresin yaratacağı olumsuzluklara göğüs germiş olacaktır.

Örgütsel anlamda düşünüldüğünde, bireyin ve yöneticinin, taşın altına ellerine koyarak düzliğe çıkmaktan başka çaresi yoktur, çünkü halen hizmet bekleyen bir örgüt yapılanması mevcuttur. Örgütsel politikalar dikkate alındığında; sağlam bir teşkilat yapılanması, performans değerlendirme kriterleri, terfi politikalarındaki adalet, adil ve hakkaniyetli bir yönetim ilk planda yönetim kademesinden beklenen durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda,

- örgüt yapılanmalarında kendini gösterecek görev ve iş tanımlarının planlı ve programlı oluşturulması,
- adil bir iş bölümü ve iş dağıtımını gerçekleştirilmesi,
- gelişen teknolojinin gerisinde kalmayıp örgüt araç ve gereçlerinin son teknolojiye uyacak şekilde yapılandırılması,
- aynı şekilde personelin iş ile ilgili gelişen teknolojiye kapalı kalmaması için eğitim ve seminerlere gönderilmesi

örgütlerin devamlılığı ve strese karşı geliştirebilecekleri çözüm önerileri açısından önemlidir.

Toplulukların bulunduğu yaşam alanlarında insanların birbirleriyle problem yaşamaması kadar garip bir durum yoktur. İnsanoğlu, yaşamını idame ettirmek ve sosyal bir varlık olmasından ötürü, ortak paylaşım alanlarında kurallara uyarak birbirleriyle ılımlı ilişkiler kurmak zorundadır. Örgüt içinde baş gösterebilecek anlaşmazlıklar, ast-üst çekişmesi, terfi alma-alamama, terfi alana karşı kin güdülmesi gibi unsurlar bir örgütün iç yapısındaki sorunlar olarak kabul

edilmektedir. Oysa ki dış çevreden gelebilecek tehditlere karşı iç yapının sağlam bir omurgaya oturması gerekmektedir. Bu yüzden örgüt içi problemlerin aile içinde çözülmesi ve dışarıya yansıtılmaması esastır. İyi bir yönetici örgüt içinde iyi bir aile reisi gibi davranmak durumundadır. Sorunlara yaklaşırken taraflar dinlenmeli, örgütün dinamikleri dikkate alınarak o yönde bir çözüm yolu geliştirilmelidir. Yöneticiler tarafından organize edilecek sosyal etkinlikler sorunların tatlıya bağlanmasında önemli bir işlev vazifesi görecektir. İşte bu noktada, işgörenlerin yöneticilere yükledikleri rol ve yöneticilerin işgörenler üzerinde sağladıkları sevgi ve saygı duygusu büyük önem taşımaktadır. Yöneticiye duyulan saygı, örgüte duyulan saygının da bir ifadesi niteliğinde olacağından işgörenlerin birbirleri arasındaki sıkıntılarda böylece çözülebilecektir.

Sonuç olarak, bireylerin gerek kişilik yapıları gerekse bulunmuş oldukları iş çevresi ve yaşadıkları ortam örgütlerde stres oluşumuna neden olmaktadır. Bu stres, örgütsel açıdan bireylerin performansının azalmasıyla başlayıp sonrasında can kayıplarına uzanabilen iş kazalarıyla sonuçlanabilmektedir. Bu noktada örgüt düzeyinde çalışan bireylerin yoğun iş temposu ve hayat mücadelesi içinde stresi anlamaları ve çözüm yolu bulmaları bireysel ve örgütsel anlamda büyük önem taşımaktadır. Bireylerin strese karşı takınacakları tutumlarla ilgili olarak eğitim programlarına katılmaları bireysel ve örgütsel gelişimleri açısından faydalı olacaktır.

Anlattığımız çözümler bireyin ve örgütün verdiği tepkilerle ilişkili olduğundan, stresi belli bir düzeyde kontrol altında tutabilen, kalıcı bir kayboluşu öngörmeyen nitelikteki yollardır. Sonuç olarak bireyin kendi içindeki gücü keşfedip strese karşı direnç göstermesi, stresin potansiyel bir tehdit haline gelmesini kontrol altına alacaktır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

Akgemici, Tahir: “Örgütlerde Stres ve Yönetimi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.15, S.1-2, 2001, s.301-309.

Aktaş, Aliye; Aktaş, Ramazan: “İş Stresi”, **Milli Prodüktivite Dergisi**, C:-, S.1, 1992, s.153-171.

Aldemir, Ceyhan; Ataol, Alpay; Budak, Gönül: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, 2004.

Aslan, Şebnem: “Örgütsel Ortamda Bireysel Stresle Başaçıkma Tutumlarının Araştırılması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.-, S.18, 2007, s.67-84.

Aydemir Muzaffer; Demirci Mustafa Kemal; Uluköy Metin: “Bankacılıkta Stres Sorunu: Stres Kaynakları ve Stresle Baş Çıkma Yolları Üzerine Bilecik’te Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, C:49, S.49, 2005, s.487-505.

Aydın, Pehlivan İneyet: **İş Yaşamında Stres**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2002.

Aydın, Şule: “Örgütsel Stres Yönetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.6, S.3, 2004, s.49-74.

Baltaş, Acar; Baltas, Zuhul: **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2002.

Bakırcı, Banu: “Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenleri Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları Nelerdir? (Edirne İli Örneği)”, **Yüksek Lisans Proje Çalışması**, Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2012.

Barutçugil, İsmet: **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002.

Barutçugil, İsmet: **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.

Bayrak, Sabahat: “Stres ve Örgütsel Sonuçları”, **6.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Eskişehir, 1998.

Bekçi, İsmail: “Muhasebe Meslek Mensuplarında Stres Kaynağının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C:12, S.1, 2007, s.145-161.

Braham, Barbara: **Stres Yönetimi**, Çev. Vedat Diker, İstanbul, Hayat Yayınları, 1998.



Camkurt, Zülfi: “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C:20-21, S.1-6, 2007, s.80-104.

Can, Halil: **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005.

Cengil, Muammer: “Depresyonu Önlemede Dini İnancın Koruyucu Rolü”, **Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi**, C:3, S.2, 2003, s.129-152.

Cooper, Cary; Palmer, Stephen: **Conquer Your Stress**, UK, 2000.

Cunningham, J. Barton: **Stress Management Sourcebook**, UK, McGraw-Hill Professional Released, 2000.

Cüceloğlu, Doğan: **İnsan ve Davranışı**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2004.

Çam, Sabahattin; Çakır, İsmail: “Polislerde İş Stresi Algısının Kişisel ve Göreve Bağlı Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması” , **Polis Bilimleri Dergisi**, C:10, S.3, 2008, s.21-40.

Çiftçi, Birgül: **Performans Değerlemesi, İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ekin Kitabevi, 2007.

Demir, Ömer; Acar, Mustafa: “**Stres**”, **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, İstanbul, Ağaç Yayıncılık, 1993.

Dewe, Philip; O’Driscoll, Michael; Cooper, Cary: **Coping With Work Stress A Review and Critique**, USA, 2010.

Dinçer, Ömer: **Örgüt Geliştirme – Teori, Uygulama ve Teknikler**, İstanbul, İz Yayıncılık, 1994.

Durna, Ufuk: “Stres A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C:11, S.1, 2004, s.191-206.

Ekinci, Hasan; Ekici, Süleyman: “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C:22, S.2, 2003, s.93-111.

Erdoğan, İlhan: **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul Dönence Basım ve Yayım, 1996.

Erdoğan, İlhan: **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul Dönence Basım ve Yayım, 1999.

Eren, Erol: **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, 1993.

Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2014.

Ergun, Gonca: “Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi”, **Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Erkuş, Adnan: “**Stres**”, **Psikoloji Terimleri Sözlüğü**, Ankara, Doruk Yayınları, 2000.

Eroğlu, Feyzullah: **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2006.

Ertekin, Yücel: **Stres ve Yönetim**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1993.

Fisher, Richard: “Role Stress, The Type A Behaviour Pattern, And External Auditor Job Satisfaction And Performance”, **Master Thesis**, New Zealand, Behavioral Research in Accounting, 2001.

Genç, Nurullah: **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005.

Gökgöz, Hakan; Altuğ, Nevin: “Örgütsel Stresin Öğretim Elemanlarının Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C.14, S.4, 2014, s. 519-530.

Güler, Zeki; Başpınar, Nuran; Gürbüz, Hüseyin: **İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.

Gümüştekin, Eren Gülten; Öztemiz, Bircan Ali: “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.-, S.23, 2004, s.61-85.

Gümüştekin, Eren Gülten; Öztemiz, Bircan Ali: “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.14, S.1, 2005, s.271-288.

Güney, Salih: **Stres ve Stresle Başa Çıkma, Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2001.

Hellriegel, Don; Slocum, John: **Organizational Behavior**, Newyork USA, West Pub., 1995.

Işık, Emre: “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Kahn, Robert; Byosiere, Philippe: **The Organization Behavior Reader**, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1995.

Karagül, Mustafa: “Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Kaya, Ertan: “Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Keskin, Gülümser: “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Verimlilik Dergisi**, C.-, S.2, 1997, s.141-164.

Kılıç Recep; Yumuşak Sedat; Yıldız Harun: “Banka Çalışanlarının Maruz Kaldıkları Bireysel ve Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.8, S.2, 2013, s.71-92.

Kılıç, Recep; Sakallı Özafşarlıoğlu, Sibel: “Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.6, S.3, 2013, s.208-237.

Koç, Mustafa: “Gelişim Psikolojisi Açısından Yaşlılık Döneminde Ruhsal Gelişim”, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.-, S.12, 2002, s.287-304.

Koçyiğit, Çil Seyhan; Bal Çına Emine; Öztürk Veli: “Muhasebe Meslek Mensuplarının Örgütsel Stres Kaynaklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 11, S.1, 2010, s.253-274.

Köknel, Özcan: **Zorlanan İnsan**, İstanbul, Altın Kitapları Yayınevi, 1998.

Lewis, David: **Bir Dakikada Stres Yönetimi**, Çev. Nedime Harmandağlı, İzmir, Arda Yayınları, 1995.

Loehr, James: **Stres Altında Başarılı Olmak**, Çev.Tuncer Büyükonat, İstanbul, Beyaz Yayınları, 1999.

Maitland, Iain: **Zamanınızı Yönetin**, Çev. Aksu Bora, Onur Cankoçak, Ankara, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Yönetim Dizisi, 1997.

Morgan, George: **İşte ve Yaşamda Stresi Yenmenin Yolları**, Çev. Şebnem Çağla, İstanbul, Ruh Bilimleri Yayınları, 1996.

Örnek, Şahin Ali; Aydın, Şule: **Kriz ve Stres Yönetimi**, Ankara, Detay Yayınları, 2006.

Özdevecioğlu, Mahmut: “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesi Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.-, S.19, 2002, s.115-134.

Özen Özgür Hasan: “Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Stresten Etkilenme Düzeyleri: Zonguldak İlinde Görevli Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi**, C.-, S.8, 2013, s.74-95.

Özer, Mehmet Akif: **21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, 2.Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2011.

Özgen, Ebru: “İletişim ve Liderlik”, **İletişim Dergisi**, C.-, S.18, 2003, s.99-119.

Özkalp, Enver: “Örgütlerde Stres” **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 7, S.1, 1989, s.143.

Özkalp, Enver; Kirel Çiğdem: **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995.

Özkalp, Enver; Kirel Çiğdem: **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.

Öztürk, Azim: “İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”, **Verimlilik Dergisi**, C.-, S.-, 1993, s.114-115.

Parker, Henry: **Stress Management**, India, Global Media, 2007.

Pehlivan, İnyet: “Örgütsel Stres Kaynakları ve Verimlilik”, **A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C:24, S.2, 1992, s.792-802.

Pehlivan, İnyet: “Stresle Başa Çıkma Bireysel ve Örgütsel Stratejiler”, **A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C:28, S.2,1994, s.803-815.

Pehlivan, İnyet: **Yönetimde Stres Kaynakları**, Ankara, Pegem, 1995.

Robertson, Arthur: **Stres Yönetimi, Ateş Altında Sakin Kalabilmek**, Çev. Vedat Diker, İstanbul, Hayat Yayınları, 2004.

Rout, Usha: **Stress Management For Primary Health Care Professionals**, USA, Kluwer Academic Publishers, 2002.

Sabuncu, Necmiye: **Hemşirelik Esasları**, Eskişehir, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1996.

Sağocak, Mehtap: “Ergonomik Tasarımda Renk”, Trakya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, C.6, S.1, 2005, s.77-83).

Silah, Mehmet: **Endüstride çalışma Psikolojisi**, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2005.

Soysal, Abdullah: **İşletme Becerileri Grup Çalışması Ders Notları**, Kahramanmaraş, 2008.

Soysal, Abdullah: “Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:14, S.2, 2009, s.333-359.

Soysal, Abdullah: “İş Yaşamında Stres”, **Çimento İşveren Dergisi**, C.- S.2, 2009, s.17- 40).

Sökmen, Alptekin: “Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C:-, S.1, 2005, s.1-27.

Spiers, Carole: **Accuracy Clarity Value Tolley’s Managing Stress In The Work Place**, USA, 2003.

Şimşek, Şerif; Akgemici, Tahir; Çelik, Adnan: **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara, 2001.

Şimşek, Şerif; Çelik, Adnan: **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Eğitim Akademi Yayınları, 2011.

Tarhan, Nevzat: **Mutluluk Psikolojisi**, İstanbul, Timaş Yayınları, 2007.

Tengilimoğlu, Dilaver; Okutan Mustafa: “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 4, S.3, 2002, s.15-42.

Tınaz, Pınar: **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul, 2005.

Tokay, Tülay: “Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Torun, Alev: **Stres ve Tükenmişlik – Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1996.

Tutar, Hasan: **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2000.

Türk, Murat; Doğan, Selen: “Stres Yönetiminin Önemi ve Çevik Kuvvet Personelinin Stres Kaynaklarının Teşhisi ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Niğde İlinde Bir Araştırma” , **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.-, S.28, 2003, s.179-203.

Ulukuş, Kanuni Süleyman: “Stres ve İş Verimi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Ünsalan, Erdal; Şimşeker, Bülent: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2006.

Weiss, Donald: **Stres Kontrolü**, USA, Rota-Cep Yönetimi Dizisi, 1993.

Yates, Jere: **Gerilim Altındaki Yönetici**, Çev. Fatoş Dilber, İstanbul, İlgı Yayınları, 1989.

Yıldırım, Oya: “Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Elemanları Üzerine Etkileri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C:9, S.2, 2004, s.1-20.

Yılmaz, Abdullah; Ekici, Süleyman: “Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:11, S.1, 2006, s.31-58.

Yılmaz, Orhan: “Stresin Performans Üzerine Etkisi 40’inci Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Yılmaz, Zeynep: “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumları İle Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C:18, S.2, 2008, s.203-222.

Yüksel, Hüseyin: “Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C.3, S.3, 2014, s.109-131.

Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2004.

Zel, Uğur: **Yönetimde Kişilik ve Kişilik Teorileri, Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2001.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Emre KALE  
Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara, 16.06.1984

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.  
Maliye Bölümü  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı  
Yapı Kredi Finansal Kiralama A.O.  
Türk Silahlı Kuvvetleri Mehmetçik Vakfı

### İletişim

E-Posta Adresi : kaleemre84@gmail.com  
Tarih : 01.02.2016