

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

21-22

1-25

**ÖRGÜTSEL STRES VE PERFORMANS İLİŞKİSİ
(BİR UYGULAMA)**

96067

Tülay TOKAY

1171297

S.B.E. İşletme Anabilim Dalı'nda Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Esin CAN MUTLU

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İstanbul, 2000

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
TABLO LİSTESİ	IV
ŞEKİL LİSTESİ	V
ÖZET	VI
SUMMARY	VII
GİRİŞ	VIII

BİRİNCİ BÖLÜM GENEL KAVRAMLAR

1.1. Stres Kavramı.....	1
1.1.1. Stresin Bireyde Yarattığı Tepkiler.....	4
1.1.1.1.Spesifik Olmayan Tepki.....	4
1.1.1.2.Genel Uyum Sendromu.....	4
1.1.1.3.Savaş veya Kaç Tepkisi.....	6
1.1.2. Stresin Belirtileri.....	6
1.1.2.1.Fiziksel Belirtiler	7
1.1.2.2.Psikolojik Belirtiler.....	7
1.1.2.3.Davranışsal Belirtiler	8
1.2. Performans (Başarı) Kavramı	8
1.2.1. İşletmelerde Performansı Belirleyen Faktörler	10
1.2.1.1.Örgütsel Faktörler	10
1.2.1.2.Kişisel Faktörler.....	11
1.2.1.3.Çevresel Faktörler.....	11
1.2.2. Performans Değerleme.....	12
1.2.2.1.Performans Değerleme Süreci ve Ölçüleri.....	12
1.2.2.2.Performans Değerleme Yöntemleri	13
1.2.3. İşletmelerde Performansın Sağlanmasında Yönetimin Rolü	16

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE STRES VE STRES YÖNETİMİ

2.1. Örgütlerde Stres	17
2.1.1. Stres Kaynakları (Stressor)	17
2.1.1.1. İşle İlgili Stres Kaynakları.....	18
2.1.1.2. İş Dışı Stres Kaynakları.....	27
2.1.1.3. Bireysel Stres Kaynakları.....	29
2.1.1.4. Engellenme (Frustration).....	32
2.1.2. Stresin Sonuçları ve Etkileri.....	40
2.1.2.1. Stresin Sonuçları	40
2.1.2.2. Stres ve Sağlık	43
2.1.2.3. Tükenmişlik (Burnout).....	45
2.1.2.4. Stresin Maliyeti.....	48
2.2. Stres Yönetimi	50
2.2.1. Stres Yönetim Stratejileri.....	51
2.2.1.1. Stres Yönetiminde Bireysel Yaklaşımlar	51
2.2.1.2. Stres Yönetiminde Örgütsel Yaklaşımlar.....	56
2.2.2. Stres Yönetiminde Örgütsel Programlar	60
2.2.2.1. İyileştirme Programları (Wellness Programs)	61
2.2.2.2. Çalışanlara Yardım Programları (Employee Assistance Programs – EAPs).....	61
2.2.2.3. Stres Danışmanlığı	62
2.2.2.4. Stres Yönetim Asistanlığı.....	63
2.2.3. Stres Yönetimi İçin Tavsiyeler.....	64
2.3. Stres ve Performans İlişkisi	66
2.3.1. Stres – Performans İlişkisinde Dört Hipotez.....	67
2.3.2. Stres – Performans Modeli	69
2.3.2.1. Yapıcı Stres	71
2.3.2.2. Yıkıcı Stres	71
2.3.3. Stresin Bireysel ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri.....	72



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	73
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	74
3.2.1. Anket Sorularının Hazırlanması ve Test Edilmesi.....	74
3.2.2. Örnek Kütlenin Seçimi ve Verilerin Toplanması.....	74
3.2.3. Araştırmada Kullanılan Yöntemler.....	75
3.3. Verilerin Değerlendirilmesi.....	76
3.3.1. Yöneticilere Yönelik Soruların Değerlendirilmesi.....	78
3.3.1.1. Görev Sorumluluğuna İlişkin Bulgular.....	79
3.3.1.2. İş Çeşitliliğine İlişkin Bulgular.....	80
3.3.1.3. İş Yüküne İlişkin Bulgular.....	80
3.3.1.4. Zaman Baskısına İlişkin Bulgular.....	81
3.3.1.5. İş Monotonluğuna İlişkin Bulgular.....	82
3.3.1.6. Eğitime İlişkin Bulgular.....	83
3.3.1.7. İşin Zorluk Derecesine İlişkin Bulgular.....	84
3.3.2. Araştırmanın Genel Sonuçları.....	84
3.4. Öneriler.....	85
3.4.1. Örgüte İlişkin Öneriler.....	86
3.4.2. Çalışanlara İlişkin Öneriler.....	87
SONUÇ.....	89
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	91
EK 1.....	96

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo I. Zararlı ve Yararlı Stresin İşaretleri	3
Tablo II. Hayat Olayları Envanteri (The Social Readjustment Rating Scale)	28
Tablo III. A ve B Tipi Kişilik Özellikleri	30
Tablo IV. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Genel Sonuçları.....	76



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Stresin Tipik Belirtileri.....	6
Şekil 2. Stres Kaynakları ve Potansiyel Sonuçları.....	18
Şekil 3. Makro Düzeyde Örgütsel Stres Kaynakları.....	27
Şekil 4. Tükenmişlik Düzeyleri.....	47
Şekil 5. Örgütsel Stres Yönetim Programlarının Hedefleri.....	57
Şekil 6. Stres Yönetim Stratejileri	64
Şekil 7. Stres – Performans İlişkisi.....	70
Şekil 8. Verilerin Değerlendirilmesi.....	77
Şekil 9. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Önem Dereceleri	78



ÖZET

Her örgüt bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulur. İnsanlara en iyi ve en kaliteli ürün ve hizmetleri sunmak ister. Ürün ve hizmetlerin kalitesi ise örgütün bünyesinde çalıştırdığı insanların kalitesine bağlıdır. Kalite insanla başlar. İnsan her örgütte ve her toplumda ana kaynaktır. Örgütlerin en iyi personeli işe almak, yetiştirmek, emeğinden, yeteneklerinden ve yaratıcılığından yararlanmak, iyi bir çalışma ortamı yaratarak çalışanlarının performansını artırmak, işlerinden tatmin olmalarını sağlamak, gelişmelerine imkan tanımak gibi pek çok sorumluluğu vardır.

Büyük bir hızla gelişen ve değişen teknoloji çağında ve zor bir rekabet ortamında yer alan ve bu ortamda yaşamaya çalışan örgütlerin insana dönmesi ve hedeflerini gerçekleştirmek için insana yatırım yapması gerekmektedir.

Örgütlerin sağlıklı yaşaması, çalışanlarının sağlıklı olması ile mümkündür. Oysa, birkaç yüzyıl öncesinden günümüze kadar gelen farklı biçimlere giren, farklı adlar alan, ancak anlamı ve etkileri hiç değişmeyen ve yüzyılın hastalığı olarak ifade edilen stres, sadece insan sağlığını değil, aynı zamanda örgüt sağlığını da tehdit etmektedir. Stres konusunda yapılan tüm çalışmaların odak noktasını da, bu hastalığın arkasındaki iyi yönleri bulmak, tanıtmak ve ondan yararlanmak oluşturmaktadır.

SUMMARY

Organizations are established to realize their goals. They aim to submit the best product and services to the people. Quality of the products and services are mainly related with the quality of persons who work for the organizations. Quality is begin with people. Person is the main source in every organization and every society. Organizations have many responsibilities such as to recruit the best personnel, to educate, to get benefit from their capabilities, creativeness and works, to increase their performances by giving suitable working conditions, to satisfy them with their job, to make them possible for advancing etc.

In rapidly developing and changing technological era and in hard competitive environment, organizations must invest in persons to survive in such conditions and to reach their goals.

The health of the organizations in their operations are directly related with the health of their workers. But, a virus hundreds years old, experienced with variable shapes and called with different names, but, with invariable meaning and effects threatens both health of human beings and organizations as well. We call it as stress. The common point of the studies made about stress is to find the good and useful aspects of stress and to get benefit.

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz çağda yaşanan hızlı teknolojik, ekonomik, siyasal ve kültürel gelişmeler ve değişimler örgütlerin giderek büyümesi ve ortaya çıkan değişikliklere uyum zorunluluğu çalışanlar üzerinde büyük bir baskı ve gerilim yaratmaktadır. Değişim çağının bu baş döndürücü hızı insanların yaşamına yenilikler ve konfor getirmekte ancak, sağlık ve mutluluklarından da bir şeyler almaktadır. Yaşanılan değişim ve yeniliklerin insanların üzerinde aşırı bir endişe ve gerilim yaratması onları “stres” le tanıştırmıştır.

Sanayileşmiş toplumlarda olduğu kadar sanayileşme yolunda hızla ilerleyen Türkiye gibi toplumlarda da stres, insan sağlığını, insan üretimini ve insan verimini etkilemekte ve ciddi hasarlar meydana getirmektedir. Stres, bir toplumun ya da bir insanın sorunu olmanın ötesinde bütün toplumların ve bütün insanların sorunu haline gelmiştir.

Günümüzde örgütler stresle mücadele etmek için çok büyük bedeller ödemekte ve işgücü kaybetmektedir. İnsanlar ise stresin verdiği ağır darbeler sonucunda ciddi kişisel zararlar görmektedir. Bu nedenlerle örgütlerin, yüzyılın hastalığı olarak tanımlanan bu sorun karşısında toplanması, onu kontrol altına alması ve optimum seviyede tutmak için alınabilecek önlemleri belirlemesi bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı; “stres iş performansımızı nasıl etkiliyor?” sorusuna cevap aramaktır. Bu amaçla yerli ve yabancı dilde yazılmış kaynaklardan yararlanarak hazırladığımız bu çalışma teorik olarak “Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi” adını taşımakta ve bir uygulamayı da kapsayan üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; stres ve performans kavramları açıklanmaktadır. Bu bölümde, önce stresin tanımı, belirtileri ve etkileri üzerinde durulmuş, sonra performans kavramına yer verilerek , performansı belirleyen çeşitli faktörler incelenmiş, performans yönetim tekniklerinden örnekler verilmiştir.

İkinci bölüm; çalışmanın ana bölümünü oluşturmaktadır. Bu bölümde, önce stres kaynaklarının neler olduğu açıklanmıştır daha sonra, stresin sonuçları ve etkileri tartışılmış ve

stres yönetim teknikleri hakkında geniş bilgi verilmiştir. Bu çalışmanın ana konusunu oluşturan stres ve performans ilişkisi ise yine bu bölümde irdelenmiştir. Stres ve performans arasındaki ilişki açıklanarak bu konuda yapılan araştırmalardan örnekler verilmiş, stresin performans üzerindeki etkileri ayrıntıları ile incelenmiştir.

Üçüncü ve son bölüm ise; uygulamaya ayrılmıştır. Uygulama için bir yüksek öğretim kurumunda yönetici sınıfında bulunan idari personelle çalışılmış ve yöneticilerin içinde buldukları stres düzeyinin performanslarına nasıl yansıdığı araştırılarak, örgütsel stres ve iş performansı ilişkisi içinde buldukları nokta ortaya konulmuş ve bu konuda çeşitli önerilere yer verilmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular “sonuç” başlığı altında sunulmuştur.

Çalışmanın hazırlanmasında yararlanılan yerli ve yabancı dilde yazılmış kitap, makale, bildiri ve diğer tüm kaynakların listesi ile, araştırmanın uygulama bölümünde kullanılan anket formu (bkz.EK1.) çalışmanın sonunda yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL KAVRAMLAR

1.1. Stres Kavramı

Stres yabancı kökenli bir sözcük olmakla birlikte bugün neredeyse bütün dillere girmiş ve kullanılmıştır. Stres, Latince'den türeyip, İngiliz dilinde kullanılan bir kelime olduğu zamanlarda fizik ve mühendislik bilimlerinde basınç anlamında kullanılmaktaydı. İlerleyen dönemde ise hemen hemen tüm bilim dallarına girmiş, farklı biçimlerde anlaşılmış ve kullanılmıştır. Latince'de "estricia" ve eski Fransızca'da "estrece" sözcüklerinden gelen stres, isim olarak kullanıldığında; zorlanma, gerilme, baskı gibi anlamlara gelmektedir. 17.y.y.'da felaket, bela, keder gibi anlamlarda kullanılmaya başlayan stresin, 18.y.y. ve 19.y.y.'da ise anlamı biraz değişerek objelere, kişiye, organa veya ruhsal yapıya yönelik güç, baskı, zor gibi anlamlarda kullanılmıştır. 20.y.y.'a geldiğimizde stresin insan hayatında her an varlığını hissettirdiğini görüyoruz. Stres için farklı tanımlara yer verilmiş ve böylece bilim adamları kavrama daha geniş ve anlamlı bilgiler katmışlardır.¹

Kavramı ilk kez kullanan Hans Selye stresi, "vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir" şeklinde tanımlamıştır. Hans Selye'nin bu tanımı genel olarak kabul görmüş ancak stres kavramının tek ve yeterli bir tanımı yapılamamıştır.

Shermerhorn, Hunt ve Osborn'a göre stres, olağanüstü talepler, baskılar veya fırsatlardan dolayı bireyde oluşan gerilim durumudur.²

İnsan hayatında hissedilen baskıların genel terimi olarak ifade edilebilen stres, Magnuson'a göre, kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepkidir.³

¹ Acar Baltaş ve Zuhâl Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Geliştirilmiş 11.b., Remzi Kitabevi, İstanbul:1993, s.292.

² John R. Schermerhorn Jr., James G Hunt and Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, Third Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988, s.532.

³ John Magnuson, "Stress Management", **Journal of Property Management**, Vol.55, No.3, May-June 1990, s.24.

Strese örgütsel açıdan yaklaşan Davis ve Newstrom, çoğu insanın stresin bir sonucu olarak düşünülenin üzerinde ruhsal ve fiziksel sorunlar yaşadığını ve iş hayatında hemen hemen her meslekte stresin varlığının kaçınılmaz olduğunu belirtmektedirler.⁴

Bowers ise psikolojik, fiziksel, davranışsal sonuçlar yaratan şartların bir aracı veya uyarıcılara verilen bir cevap olarak tanımlar stresi ve stresin, dinamik bir olgu ve tüm insanların günlük hayatının vazgeçilmez bir parçası olduğunu vurgular.⁵

Stres engellenme, korku, çatışma, baskı, incinme, öfke, üzüntü, yetersizlik, suçluluk, yalnızlık veya kargaşadan doğan duyguları da anımsatır.⁶

Stres ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda daha çok stresin zararlı olan yönü üzerinde durulmuştur. Oysa yapılan bazı araştırmalar sonucunda bazı bireylerin stres karşısında zayıf duruma düştüğü bazıları için ise stresin performanslarına olumlu etki yaptığı görülmüştür.

Selye, stresin olumsuz özelliklerinin yanında yaşam içindeki olumlu ve motive edici değerini de vurgulayarak bir sınıflandırma yapmış, stresi distress-yararlı ve eustress-zararlı olarak ikiye ayırmıştır. Çoğu insan stres hakkında konuştuğunda onun zararlı ve hastalık verici yönü üzerinde durur. Bu *zararlı-distress* olarak adlandırılır. Oysa günlük hayatımızın bir parçası olan stres, bizim için yararlı ve gerekli olabilir. Bu da *yararlı-eustress* olarak adlandırılır. Stresin bu tipleri fiziksel ve zihinsel farklılıklara da sahiptir. Bunlar; olanaklı veya gerçek bedensel hasardan oluşan fiziksel zararlı stres (physical distress), psikolojik baskılardan oluşan zihinsel zararlı stres (mental distress), egzersiz gibi aktiviteler sonucunda oluşan fiziksel yararlı stres (physical eustress) ve roman okuma veya film izleme gibi zihinsel aktivite veya düşünme sonucunda oluşan zihinsel yararlı stres (mental eustress)' dir.⁷

Yararlı stres ve zararlı stres arasında ki temel farklılık vücutta meydana getirdiği etkidir. Yararlı yani pozitif stres (evlenmek gibi) vücutta stres alarmına neden olur. Kalp

⁴ Keith Davis and John W. Newstrom, **Organizational Behavior; Human Behavior at Work**, Ninth Edition, New Jersey: McGraw-Hill, Inc., (yayın tarihi belirtilmemiş) s.457.

⁵ Wes Bowers, "Stress Management", **Business Credit**, Vol.101, Issue.7, July-August 1999, s.18.

⁶ M.E. Cavanagh, "What you don't know about stress", **Personnel Journal**, July 1988, ss.53-59.

⁷ 'eu Yunanca' dan gelen bir kelime olup güzel anlamına gelir. Örneğin; euphoria: mutluluk ve neşe gibi.

⁷ Michael W. Drafke and Stan Kossen, **The Human Side of Organizations**, Seventh Edition., New York: Addison Wesley Longman, Inc., 1998, s.410; ve Nick Nykodym and Katie George. "Stress busting on the job", **Personnel**, Vol.66, No.7, July 1989, s.56.

atışlarının hızlanması ve terleme gibi işaretleri vardır. Ancak vücuttaki negatif etkileri genellikle geçici ve kısa dönemlidir. Zararlı stres ise, genellikle vücutta uzun süre yer alır. Vücuda zarar veren stres etkileri sürekli olmaktadır.⁸

Drafke ve Kossen, zararlı stres (eustress) ve yararlı stres (distress) 'in tipik belirtilerini Tablo1. deki gibi özetlemiştir.⁹

Tablo I. Zararlı ve Yararlı Stresin İşaretleri

Zararlı Stres İşaretleri	Yararlı Stres İşaretleri
<ul style="list-style-type: none">• Uykusuzluk ve diğer uyku rahatsızlıkları• Astım ve diğer solunum problemleri• Deride oluşan lekeler• Mide bulantısı• Ülser• İnce veya kalın bağırsak spazmı• Baş ağrısı, boyun ağrısı, sırt ağrısı• Ağız veya boğaz kuruması	<ul style="list-style-type: none">• İş tatmini• İş ve hayata karşı olumlu tutumlar• Başkanlarını dinlemeye gönüllü olma• Başkalarının duygularını anlayabilme• Gülümseme• Olayların gülünç yönlerini görme• Bilginin uygulanması• Yaratıcılık• Yüksek verimlilik

Kaynak: Michael W. Drafke and Stan Kossen, **The Human Side of Organizations**, Seventh Edition, New York: Addison Wesley Longman, Inc., 1998, s.426.

Stres terimi için yapılan farklı tanımlardan sonra stresi, bireysel farklar ve psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsuz bir davranış olup, birey üzerinde psikolojik veya fiziksel baskılar yapan herhangi bir hareket, durum veya olayın organizmaya yansıyan sonucudur şeklinde tanımlayabiliriz. Stres birey ile çevresi arasındaki ilişkiler sonucunda ortaya çıkan, bireysel, fiziksel ve psikolojik sonuçlar yaratan bireysel ve örgütsel bir sorundur.

Stresin ne olduğu yönündeki açıklamalarımızdan sonra stresin ne olmadığına da değinmemiz yerinde olacaktır.¹⁰

Stres basit bir endişe değildir. Endişe, ruhsal ve psikolojik alanda kendini gösterirken, stres ruhsal ve psikolojik alanda olduğu kadar fiziksel alanda da kendini gösterir.

⁸ Patricia Buhler, "Stress Management", **Supervision**, Vol.54, No.5, May 1993, s.17.

⁹ Michael W. Drafke and Stan Kossen, a.g.e., s.426.

¹⁰ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, New York: McGraw-Hill, Inc., 1992, s.400.

Stres basit bir sinirsel tansiyon değildir. Endişe gibi sinirsel tansiyon da stresten kaynaklanabilir, ancak ikisi aynı şey değildir. Bazı insanlar farkında olmadan stresi açığa vururken bazıları bunu saklayabilir.

Stres muhakkak zarar veren, kötü veya sakınılacak bir şey değildir. Genellikle stresin zararlı yanlarının daha çok olduğu düşünülür. Oysa stresin zararları kadar yararları da vardır. Stres bir taraftan insanın hayatına ve iş yaşamına zarar verirken bir taraftan da bireyin başarısı için gerekli olan dinamizmi sağlar.

1.1.1. Stresin Bireyde Yarattığı Tepkiler

Stresin bireyde yarattığı en önemli tepkiler, spesifik olmayan tepki, genel uyum sendromu ve savaş veya kaç tepkisi olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

1.1.1.1. Spesifik Olmayan Tepki

Selye başlangıçta stresi bireyi etkileyen çevresel uyarıcı olarak görmüş, zamanla bu görüşünü değiştirerek stresi, organizmanın içindeki çevreye karşı alınan durum olarak tanımlamaya başlamıştır. Stres kavramı ile birlikte stres kaynağı anlamına gelen stresör kelimeleri üzerinde durmuş ve stresörü bireyde bir dizi tepki yaratan çevresel bir uyarıcı olarak, stresi ise bireyin bu tür uyarıcılara karşı gösterdiği tepki olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamalar sonucunda Selye, stresin spesifik olmayan bir tepki olduğu gerçeğini savunmuş ve stresin, bireyin farklı çevresel stresörlere karşı gösterdiği spesifik olmayan genel bir tepkisidir şeklinde tanımlamıştır.¹¹

1.1.1.2. Genel Uyum Sendromu

Stresin vücutta yarattığı etkiler farklı açılardan ele alınabilir. Kişi strese maruz kaldığında organizmada fizyolojik değişiklikler meydana gelir. Stres araştırmalarının öncüsü

¹¹ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayını, Avcıol Basım-Yayım, İstanbul: 1996, s.270.

olan Dr. Hans Selye'nin Genel Uyum Sendromu (General Adaptation Syndrome-GAS) 'na göre organizmanın strese verdiği tepkiler üç aşamada incelenir.¹²

i. Alarm Aşaması

Vücudun çevrede oluşan bir tehdide reaksiyonu bu aşamada oluşur. Stres yaratıcı faktörler farkedilir ve biokimyasal tepkiler harekete geçer. Alarm aşaması vücudun strese hazırlandığı aşamadır. Bu aşamada vücudun strese ani tepkisi söz konusudur ve doğrudan vücut sistemi ile ilgilidir. Bu aşamada vücutta görülen temel tepkiler arasında; solunumun artması, kan basıncının yükselmesi, göz bebeklerinin genişlemesi ve kasların gevşemesi sayılabilir.

ii. Direnme Aşaması

Bu aşamada vücut, stresin neden olduğu şoku düzeltmeye ve vücudu normal durumuna getirmeye çalışır. Vücut strese direndiği sürece onu yenebilir. Aksi halde vücut zayıflar ve tükenme aşamasına geçilir. Selye'ye göre direnme aşamasında uzun süre kalan birey, sürekli stres nedeniyle adaptasyon hastalıkları ile karşı karşıya gelmektedir. Adaptasyon hastalıkları bireyin strese direnmesi sonucu ortaya çıkar. Bu hastalıklar arasında peptik ülser, yüksek tansiyon, kardiovasküler hastalıklar, hipertiroit, bronşial astım sayılabilir.¹³

iii. Tükenme Aşaması

Tükenme aşamasına gelindiğinde vücudun direnme gücü gittikçe zayıflar, vücut düşük bir seviyede görev yapar ve vücudun savunması azalır, hastalıklar ortaya çıkar hatta yaşam süresi kısalmır. Tükenme aşaması boyunca, stresin olumsuz sonuçları hem verimlilik hem de fiziksel ve vücut sağlığı üzerinde görülür değişimler meydana gelmektedir. Bu aşamada stres faktörlerine karşı koyamayan vücut her türlü hastalığa açık hale gelmektedir.

¹² Terence R. Mitchell, and James R. Larson Jr., **People in Organizations; An Introduction to Organizational Behavior**, Third Edition, New York: McGraw-Hill Book Company, 1987,s.192; ve Mahmut Paksoy, "İşletmelerde Stres,A ve B Tipi Davranış(Kişilik)", **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:15,Sayı:2,Kasım 1986, s.102.

¹³ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.271.

1.1.1.3. Savaş veya Kaç Tepkisi

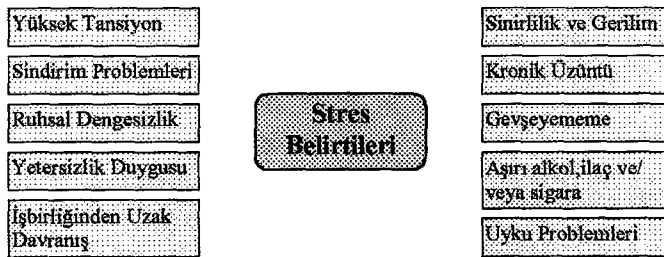
Strese karşı organizmanın gösterdiği tepkiler ilk olarak 19.y.y.'da Claude Bernard tarafından incelenmiş daha sonra Walter B. Cannon'un yaptığı çalışmalar sonunda ortaya attığı "savaş veya kaç (fight or flight)" tepkisi ile dikkat çekmiştir. Eğer birey mücadele edemeyeceği tehlikeli bir durumla karşılaşursa kaçar, aksi halde mücadele eder yani savaşır. Savaş tepkisi çok güçlü ve etkilidir. Bu tepkinin sonucunda nabız artar, kan basıncı yükselir, solunum artar ve vücut adrenalin salgılar. Daha az şiddetli olan kaç tepkisi, bireyi savaşmaktan ziyade olumlu strese yönlendirmeye hazırlar. Savaş tepkisinde olduğu kadar nabız, kan basıncı ve nefes alma da artış yoktur, az sayıda ve farklı hormonlar salgılanır.¹⁴

Kreitner ve Kinicki bu tepkileri aktif savaşa veya pasif kaçma olarak da adlandırır ve psikolojik olarak, bu stres tepkilerini vücudu alışılmamış talepler için seferber eden hormonal değişimleri içeren bir biyokimyasal olay olarak tanımlamaktadır.¹⁵

1.1.2. Stresin Belirtileri

Stres belirtileri her insanda farklıdır. Ancak bireylerde tipik olarak görülen stres belirtileri Şekil 1.'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Stresin Tipik Belirtileri



Kaynak: Keith Davis and John W. Newstrom, **Organizational Behavior; Human Behavior at Work**, Ninth Edition, New Jersey: Mc.Graw-Hill, Inc., (yayın tarihi belirtilmemiş) s.458.

¹⁴ Michael W. Drafke and Stan Kossen, a.g.e., s. 410.

¹⁵ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, Richard D. Irwin, Inc., 1989, s.564.

Stresli yaşam insanlar üzerinde geçici ve kalıcı rahatsızlıklar bırakır. Bu rahatsızlıklar ortaya çıkmadan önce birey üzerinde bir takım işaretler bırakır ki bunlar geçici tedavi edilebilen veya tedavisi ömür boyu süren hastalıkların belirtisi olur. Bireyde baskı oluşmaya başladığında bireyin hislerinde, düşüncelerinde fiziksel durumunda zorlanmalar oluşur. Stres aşırı olduğunda, çalışanların performanslarına ve sağlıklarına zarar veren farklı belirtiler gelişir ve birey bunlarla başa çıkmaya çalışır. Gerginlik yaşayan birey sinirli olabilir, kronik bir üzüntü yaşayabilir. Öfkesi çabuk harekete geçer ve kolay gevşeyemez. İşbirliğinden yana değildir, alkol ve aşırı ilaç kullanır. Bu gibi belirtiler sadece stres nedeniyle değil başka sebeplerden de oluşur ancak yine de stresin temel belirtileri olmaktadır.¹⁶

Stephan P. Robbins stresin belirtilerini fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olarak üç temel kategori altında toplamıştır.¹⁷

1.1.2.1. Fiziksel Belirtiler

Stresin bir sonucu olarak bir bireyin sağlığındaki değişimlerdir. Stresle ilgili yapılan ilk çalışmaların çoğu fiziksel belirtilere yönelmişti. Sağlık ve tıbbi bilimler alanında çalışan araştırmacılar tarafından yapılan çalışmaların da başlıca konusu yine fiziksel belirtilerdi. Bu çalışmalar; kalp atışının artması, nefes alıp vermede artış, nefes darlığı, kan basıncındaki artış, baş ağrısı gibi metabolizmada bazı değişimler yaratan belirtilerin stresle sonuçlandığını gösteriyordu.

1.1.2.2. Psikolojik Belirtiler

Bir bireyin tutumları ve mizacında stres yaratan değişimlerdir. Stres kendini farklı psikolojik alanlarda gösterir. Gerilim, korku, alınganlık, can sıkıntısı, geçimsizlik, işbirliğinden kaçınma, sürekli endişe, yetersizlik duygusu ve yersiz telaş tipik psikolojik belirtilerdir.

¹⁶ Keith Davis and John W. Newstrom, a.g.e., ss.457-458.

¹⁷ Stephan P. Robbins, **Organizational Behavior; Concepts, Controversies, and Applications**, Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1989, s.512.

1.1.2.3. Davranışsal Belirtiler

Stresin bir sonucu olarak verimliliğin azalması, devamsızlık gibi bireyin davranışındaki değişimlerdir. Genellikle dışarıdan gözlenebilen ve çalışanların davranışlarına yansıyan belirtileri içerir. Davranışla ilgili stres belirtileri; yeme alışkanlığında değişimler, iştahsızlık, sigara içme veya alkol tüketiminde artış, hızlı konuşma, yerinde duramama, uyku düzensizliği, verimlilikte düşme, devamsızlık gibi alanlarda kendini gösterir.

Stres belirtileri, açık (kolayca tanınabilen) veya kapalı (kolayca tanınmayan) durumuna göre de sınıflandırılabilir. Buna göre açık olan belirtiler için fiziksel rahatsızlıklar, tutum, görünüşte değişimler, performansın azalması örnek verilebilir. Açık olmayan belirtiler arasında ise uykusuzluk, depresyon, sosyal geri çekilme, psikomatik rahatsızlıklar, ilaç veya alkol kullanımı sayılabilir.

1.2. Performans (Başarı) Kavramı

Daha önce de değindiğimiz gibi herhangi bir stres kaynağı yararlı (eustress) ve zararlı (distress) stres olmak üzere iki alternatif ile sonuçlanır. Uyumlu ve yapıcı olan yararlı stres işte daha etkili performansa yol açarken uyumsuz, zararlı ve fonksiyonel olmayan stres performansa yani iş başarımına yaptığı olumsuz etki nedeniyle örgütlerde istenmeyen bir durumdur. Bu iki fark örgütlerde stresin her zaman düşük performansa neden olduğu şeklinde bir anlam ifade etmemelidir, zira ılımlı stres ve beraberinde getirdiği yüksek performans örgütlerde her zaman istenen bir durum olmaktadır.¹⁸

Stresin en belirgin davranışsal sonuçlarından olan performansın, stres ile ilişkisi literatürde tersine dönmüş U eğrisi (inverted-U-stress/performance curve) ile açıklanmaktadır.

Örgütlerde çalışanların performanslarının sistemli ve biçimsel olarak değerlendirilmesine yönelik ilk çalışmaların 1900'lü yılların başlarında Amerika'da kamu hizmeti veren kuruluşlarda yapıldığı görülmektedir. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi ile performans ve performans

¹⁸ R. Bruce McAfee and Paul J. Champagne, **Organizational Behavior A Manager's View**, New York: West Publishing Company, 1987, s.356.

değerlendirme kavramı örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlamıştır. Türkiye’de performans değerlendirme konusunda yapılan çalışmaların yaklaşık 80 yıllık bir geçmişi bulunmakta ve bu çalışmaların ilk olarak kamu sektöründe yapıldığı görülmektedir. Türk işletmelerinde performans değerlendirme konusuna yaygın ilgi özellikle özel sektörün konuya ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile başlamış ve oldukça gelişmiş ve yaygınlaşmıştır.¹⁹

İşletmelerin nihai amaçlarına ulaşması, çalışanlarının iş yerinde gösterdikleri performansa bağlı olması çalışan performansının örgüt için taşıdığı önemi açık bir biçimde ortaya koymaktadır. Ayrıca, performansa ait bilgilerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, işletme içi terfi ve transfer hareketlerinde, ücretlendirme, prim ve ödüllendirme sistemlerinde de kullanılması konunun önemini artırmaktadır.²⁰

Sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlamak anlamına gelen performans, işlevsel olarak ele alındığında, işin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranı olarak ifade edilmektedir.²¹

İşletmelerde çalışanların kendileri için belirlenen özellik ve yeteneklerine uygun olarak verilen görevi gerçekleştirme bireysel performans olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre bir işletmede işgören performansından söz edebilmek için; kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun olması, ve çalışanın işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standartın bulunması gerekir.²²

Daft, performans kavramına örgüt düzeyinde örgütün belirlenen amaçlarına kaynaklarını en etkin kullanarak ulaşabilme kabiliyeti olarak yaklaşırken²³, Ataay, bireyin

¹⁹ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü., İşletme Fakültesi Yayınları No: 262, İstanbul:1994, s.1.

²⁰ Oya Erdil, **İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**, Akdeniz Ü. İİBF, 6.Ulusal İşletmecilik Kongresi’nde sunulan bildiri, 12-14 Kasım 1998, ss.164-165.

²¹ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676, Erzurum: 1990, s.170.

²² İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü., İşletme Fakültesi Yayınları No: 248, İstanbul:1991, s.154.

²³ Richard L.Daft, **Management**, Fourth Edition, Orlando: Dryden Press, 1997, s.14.

nitelik ve yeteneklerinin işine ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılması tanımını kullanmıştır.²⁴

1.2.1. İşletmelerde Performansı Belirleyen Faktörler

İşletmelerde performansı belirleyen faktörler örgütsel, kişisel ve çevresel etmenler olmak üzere sınıflandırılmaktadır.²⁵

1.2.1.1. Örgütsel Faktörler

İşletmelerde performansı belirleyen faktörler arasında yer alan örgütsel faktörler işletme ortamındaki fiziki koşullar ve örgütsel amaçlar olarak iki grupta incelenebilir. Fiziki koşullar arasında; aydınlatma, ısıtma, gürültü, çalışma programları, hava koşulları sayılabilir. Örgütsel amaçlar yeterli ve belirgin değilse, çalışanlardan yeterli performans beklemek doğru olmayacaktır. Örgütsel çalışma ortamında çalışanların iş performanslarını etkileyen etmenler arasında en çok karşılaşılan engeller şu şekilde sıralanabilir;

- İşletmede yapılan işbölümünün yanlış yapılmasından dolayı ortaya çıkan zaman sorunu,
- İşin başarılması için gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, teknik imkanların azlığı, işin yapımını kolaylaştıracak iş düzenlemelerinin yetersizliği,
- Zamanında ve doğru iletişimin yetersizliği,
- Otorite yokluğu,
- İşbirliği eksikliği ve
- Çalışanlardan yetenek ve özelliklerinin üzerinde başarı beklenmesi vs.

²⁴ İ.Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No: 3309, İstanbul: 1985, s.228.

²⁵ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, a.g.e., ss.160-166; Ülku Dicle, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi, Yayın No:43, Ankara: 1982, ss.6-7.

1.2.1.2. Kişisel Faktörler

Performansı belirleyen kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, dil gibi demografik özellikler, yetenek ve kabiliyet gibi rekabet özellikleri ve algılar, tutumlar, istekler, yönelimler gibi psikolojik özelliklerden oluşmaktadır. Bireylerin iş performanslarını etkileyen bireysel özelliklerin önemi işin yapısına göre farklılıklar göstermektedir. Ayrıca sahip olunan bireysel özelliklerin çokluğu iş performansına olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

1.2.1.3. Çevresel Faktörler

Aile, kulüp , dernek gibi toplumsal faktörler, gelir dağılımı ve gelir düzeyi gibi etmenlerin oluşturduğu ekonomik faktörler, yasalar ve yönetmelikler gibi siyasal faktörler ve eğitim, din gibi kültürel faktörlerin bütünü çevresel faktörleri oluşturmakta ve çalışanların performansını etkilemektedir.

İşletmelerde performansı belirleyen örgütsel etmenler içinde yer alan işletmenin çalışma koşulları, fiziki şartlar ve örgüt amaçları ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan veya çıkabilecek olan tüm sorunlar çalışanların başarı düzeyini olumlu ya da olumsuz etkilerken, aynı faktörleri içinde bulunduran ve stres yaratan iş stres kaynakları da bireyi doğrudan etkileyerek onun ya aşırı stres altında düşük performansla çalışmasına ya da yeterli stres düzeyinde yüksek performansla çalışmasına neden olmaktadır.

Bireyin kişisel özellikleri, özel ve iş hayatı, yaşam standartları, aile yapısı, ekonomik sorunları, astlar, üstler veya meslektaşları ile yaşadığı sorunlar, ülke sorunları, yasalar, kurallar, engellenmeler, ruhsal ve fiziksel sorunlar gibi pek çok kişisel, çevresel ve iş dışında oluşan durumlar ve olaylar çalışanların üzerinde baskı yaratmakta, onların yaşamlarını etkilemekte, bu durum çeşitli hastalıklarla ifade edilen fizyolojik, zihinsel fonksiyonların yitilmesi gibi ruhsal, kötü alışkanlıklar edinme gibi davranışsal, engellenme ve depresyon gibi kişisel, performans kaybı, devamsızlık ve düşük verimlilik gibi örgütsel sonuçlar doğurmakta ayrıca, çalışanların performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen, aynı zamanda da stres yaratan bu faktörler arasındaki doğrudan ilişki, yarattığı sonuçlar açısından da benzerlik göstermektedir.

1.2.2. Performans Değerleme

Çalışanların belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun performansı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi ise onun performansının değerlemesidir. En basit ifadeyle performans değerlendirme, bireyin üretim kapasitesinin kontrol edilmesidir. Geniş anlamda ele alındığında kişinin işletme içinde tanımlanan sınırlar içerisinde ortaya koyduğu başarının ölçülmesidir. Performansın değerlendirilmesiyle çalışanların iş davranışları saptanır ve onların başarı derecelerinin saptanması ile gerekli görüldüğü halde alınacak önlemler belirlenir, gerçekleştirilecek çalışmalara kaynak sağlanır.²⁶

1.2.2.1. Performans Değerleme Süreci ve Ölçüleri

Performans değerlendirme sürecinin adımları şöyle sıralanabilir,²⁷

- Performans standartlarının saptanması,
- Değerleme sisteminin seçilmesi ve işletmenin yapısı ile uyumlu hale getirilmesi,
- Değerleme sonrası elde edilecek bilgilerin kullanılması.

Performans değerlendirme yaklaşımı (biçimsel veya biçimsel olmayan) ve tayin edilen bilginin tipi (özellikler, davranışlar veya sonuçlar) nasıl olursa olsun yöneticiler iki tip ölçü kullanır: sayısal hesaplar gibi gerçek temeline dayalı nesnel ölçüler ve bireylerin algılarına dayanan öznel ölçüler. Nesnel yani gerçek ölçüler bir fabrikada montaj hattında çalışan işçinin bir günde ortaya çıkardığı televizyon sayısı veya bir satış elamanının bir haftada sattığı ürünün parasal değeridir. Öznel ölçüler ise kişilik özellikleri, davranışlar ve sonuçlara ilişkindir.²⁸

²⁶ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, a.g.e., ss.155-156.

²⁷ A.g.e., s.170.

²⁸ Jennifer M. George and Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Second Edition, Reading, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company, 1999, ss.260-261.

1.2.2.2. Performans Değerleme Yöntemleri

Performansı belirlemek için geliştirilmiş çok sayıda yöntem vardır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme kavramının ilk ortaya çıktığı yıllarda uygulamaya başlanmış olup hala geçerliliğini sürdürürken, bazıları eski yöntemlerin noksan yönlerini tamamlamak ve karşılaştığı sorunları çözmek üzere geliştirilmiştir.

Performans değerlendirme yöntemleri içinde, en çok bilinen ve kullanılan yöntemlerden beş tanesi aşağıda açıklanmıştır.²⁹

i. Grafik Değerlendirme Ölçeği (Graphic Rating Scale-GRS)

Grafik değerlendirme yöntemi ile bir çalışma grubunu oluşturan çalışanlar genel olarak analiz edilebileceği gibi, her çalışanın belirli performans kriterlerine göre de analiz edilmesi sağlanabilmektedir. Grafik değerlendirme tekniğinde ölçek, ölçüm birimine göre oluşturulan beş seçim noktasından oluşur ve değerlendirmeyi yapacak olan kişi çalışanları dikkatli bir biçimde düşünür ve her çalışan için uygun gördüğü noktayı işaretler.

Az zaman ve emekle çalışmanın yapılması yöntemin en avantajlı yönlerini oluştururken, zaman zaman değerlendirilecek kişi ya da çalışanın değerlendirilecek özelliği için yer bulma güçlüğü ve tanınanı yanlış değerlendirme hatası en belirgin dezavantajı olmaktadır.

ii. Davranışa Dayalı Sıralama Ölçeği (Behaviorally Anchored Rating Scale-BARS)

Bu yöntem çalışanları başarıyı belirleyen seçili davranışlarına göre analiz etmede kullanılır. Grafik değerlendirme yöntemi ile çalışan davranışlarının belirlenen yönlerinin birleşiminden oluşmuştur. Daha çok başarı geliştirmeye dönük bilgi oluşturma analizlerinde yararlanılabilecek bir yöntemdir. Yöntem a) iş için kritik olayların belirlenmesi, b) başarı aralıklarının belirlenmesi, c) kritik iş davranışlarının, başarı faktörlerinin yeniden düzenlenmesi, d) ölçekleme, e) ölçek geliştirme olmak üzere beş adımdan oluşmaktadır.

²⁹ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, a.g.e., ss.178-216; Jennifer M. George and Gareth R. Jones, a.g.e., ss.261-262; ve Cavide Uyargil, ss.36-55.

Değişen çalışma tekniğine uyumlu hale getirilmesinin zorluğu, ölçek hazırlama işlemlerinin yapılması için bir uzmana gerek duyulması, uzun bir ön çalışma gerektirmesi ve pahalı bir yöntem olması sistemin önemli sorunlarıdır. Ancak bu ölçeğin işi iyi tanıyan ve çalışanların başarılarını ölçen kişilerden alınan bilgiye göre geliştirilmesi, buna bağlı olarak ölçeğin çalışanları beklenen başarıları doğrultusunda değerlemeye yönelik bir ölçek olması ve çalışanlar açısından bir bilgi kaynağı oluşturması en üstün yönleridir.

iii. Davranışsal Gözlem Ölçeği (Behavioral Observation Scale-BOS)

İş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmakla birlikte, değerlendiren kişi bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır. Bu yöntem ile çalışanların somut olarak gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmeleri esastır. Bu nedenle, sonuçların çalışanlara açıklanması ve bu sonuçların çalışanlar tarafından kabul edilmesi kolay olmaktadır. Yüksek maliyetli oluşu ve zaman alıcı olması yöntemin olumsuzlukları olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöntemin uygulanmasında uzman bilgisi fazla gerekmemektedir, ödüllerin belirlenmesine ve yetiştirme/geliştirme ihtiyaçlarını belirlemeye katkısı yüksek olmaktadır.

iv. Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives-MBO)

İlk kez Peter Drucker tarafından 1954 yılında kullanılan Amaçlara Göre Yönetim kavramı, işletmelerin ihtiyaçlarına, çalışanların yetki ve sorumluluklarına bir görünüm veren, faaliyetler ve görüşler için ortak bir yön oluşturan, kişisel amaçları ortak amaçlarla uyumlaştıran, takım çalışması sağlayarak kendi kendine kontrol mekanizmasını beraberinde getiren bir değerlendirme yöntemi olarak açıklanabilir.³⁰

Modern bir değerlendirme yöntemi olan amaçlara göre yönetim, sonuçlara dayalı bir performans değerlendirme tekniğidir. Yöntemin ana felsefesini performansın planlanması/hedeflerin belirlenmesi, ana hedefini ise çalışanların işlerinde kolaylık sağlamak veya istenen sonuçlara ulaşmalarına olanak vermek için bireysel olarak cesaretlendirilmeleri oluşturmaktadır. Her çalışanın veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek ve hazırlamak yöntemin amacıdır. Hem ast hem de üstlerin periyodik olarak iş

³⁰ Peter Drucker, *The Practice of Management*, New York: Harper & Row Publisher, 1954, s.127.

planları, başarı düzeyi ve işe ilişkin sorunların çözümünde görüşme yapmaları ile etkili bir amaçlara göre yönetim sağlanır.

Amaçlara göre yönetim, iş organizasyonlarını oluşturma ve takım çalışması geliştirme için geçerli olan bir performans değerlendirme ve geliştirme yöntemidir.

v. 360 Derece Değerleme (360-degree Appraisal)

Yukarı doğru geribildirim süreci ve 360 derece geribildirim süreci performans değerlendirme konusunda yapılan en güncel yöntemlerdendir. Astlardan yöneticilerin tavır ve becerileri hakkında bilgilerin toplanması ile ilgili değerlendirme süresi yukarı doğru geribildirim olarak adlandırılır. 360 derece geribildirim yönteminde ise, personelin tavır ve becerileri sadece astları tarafından değil, iş arkadaşları, müşteriler, patronlar ve kendileri tarafından da, değerlendirilmektedir ve değerlendirmeyi yapanlardan, kişiyi farklı boyutlarda incelemelerini belirleyen bir anket formu doldurmaları istenir. Yöntem, yöneticinin performansı ile ilgili farklı bakış açılarına sahip olmasını, personelin kendi değerlendirmelerinin yanında başkalarının değerlendirmelerini de karşılaştırmasını ve personel ile iç ve dış müşteriler arasındaki iletişimin daha biçimsel hale getirilmesini sağlar.³¹

360 derece değerlendirmesine katılım sonucu performans yükselimi ve davranış değişiminde gözle görülür bir gelişme olmaktadır. Bu değerlendirme yönteminin uygulandığı AT&T'de üst kademe yetkili olan Robert Allen, bu sistemin bir parçası olarak astlarından kazandığı geribildirim ile yetkili komite toplantılarında fikirlerini daha rahat açıklayabildiğini ifade etmektedir.³²

vi. Diğer Performans Değerleme Yöntemleri

Uygulamada kullanılan ve geçerliliğini koruyan, bir diğerinin olumsuz yönünü tamamlamak için ortaya çıkan, geleneksel ve modern bir çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır.

³¹ Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, 1.b., Beta Yayınevi, İstanbul: Aralık 1999, ss.262-264.

³² A.g.e., ss.264-265.

- a. Derecelendirme Yöntemi
- b. İş Boyutu Ölçeği (Job Dimension Scales)
- c. Kontrol Listesi Yöntemi (Check-list Method)
- d. Değerleme Merkezi Tekniği
- e. Kritik Olay Yöntemi (Critical Incident Method)
- f. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method)
- g. Sıralama Yöntemi (Ranking Method)
- h. Çiftleri Karşılaştırma Yöntemi
- i. Direkt İndeks Yöntemi (Direct Index Method)
- j. Standartlar Yöntemi (Standarts Method)
- k. Sınırlı Kullanımlı Yöntemler
- l. Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz.

1.2.3. İşletmelerde Performansın Sağlanmasında Yönetimin Rolü

Yöneticiler, çalışanların performanslarını en fazla etkileyen durumun iş stresi olduğunu bilmelidirler. Ancak bu, performansı etkileyen tek nedenin stres olduğu anlamına gelmemelidir. Başarılı ve yeterli kapasiteye sahip iş gücü yaratmak öncelikle çalışanlara iyi bir iş ortamı sunmakla mümkün olabilir. Çalışanların sürekli eğitilmesi, kendilerini yetiştirmek ve kanıtlamak için fırsat verilmesi onların daha verimli ve istekli çalışmalarına neden olacaktır.

Çalışanların işe alınması ve yerleştirilmesi, niteliklerine göre uygun pozisyonlarda görevlendirilmeleri, şirket amaçları hakkında bilgilendirilmeleri, örgüt için iyi bir iletişim ağının kurulması, şikayetlerin dinlenmesi, takım ruhunun geliştirilmesi, iş yeri düzeni, bireylerin kendilerini her yönden geliştirmelerini sağlayan eğitim programlarının uygulanması, başarıların takdir edilmesi, çalışanların işe karşı motive edilmesi gibi pek çok çalışma başarıyı artırmada yönetime bağlı faktörler arasında sayılabilir.

Yönetimin üstleneceği görevler, performansın artırılmasında rol oynamanın yanında performansı artıran diğer etkenlerin de belirleyicisi olmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE STRES VE STRES YÖNETİMİ

2.1. Örgütlerde Stres

İş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmaktadır. İş hayatı bireyin çalışırken geçirdiği saatleri fazlasıyla aşan ve hayatının her alanına yayılan bir öneme sahiptir. Bireyin toplumsal statüsünü, hayattan aldığı tatmini ve zevki , ailesine sağladığı imkanları belirler. Örgütsel stres, iş stresi veya mesleki stres olarak da adlandırılmaktadır. İş stresi, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan bir durumdur.³³

Başka bir tanıma göre iş stresi, bireyin çevre ile ilişkisi olarak ifade edilen, bireysel farklılardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan bir tepkidir. Kişi ve iş ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren bir durumdur.³⁴ Stres problemlerini ortaya çıkaran iş şartları, çalışanlar üzerinde baskı ve zorlanma yaratır. Bu problemlerin uzun sürmesi de sağlıkla ilgili ciddi sonuçlar yaratmaktadır.

2.1.1. Stres Kaynakları (Stressor)

Selye'ye göre, organizmalar olumsuz duygusal ve fizyolojik olaylar karşısında ortak bir biyolojik tepki gösterirler. Strese neden olan bu durumlar stresör olarak adlandırılır. Stresör, stres yaratan her şeydir. Genel olarak ele alındığında stresin değişim, fiziksel, sosyal, duygusal, hastalık, iş yeri ortamı gibi pek çok nedene bağlı olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Kreitner ve Kinicki'ye göre, stresörlerin dört temel tipi vardır. Bunlardan ilki; bireysel düzeyde stresörlerdir ve doğrudan bireyin görevi ve sorumlulukları ile bağlantılıdır. Grup ve

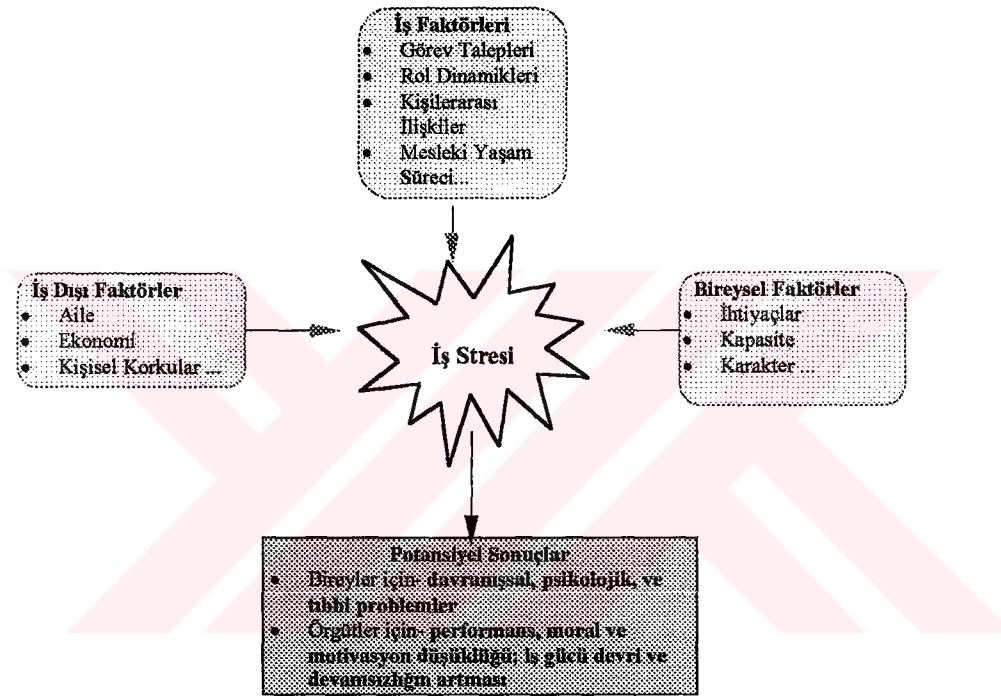
³³ İnanet Pehlivan, *Yönetimde Stres Kaynakları*, Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, No:16 Ankara:1995, ss.11-12.

³⁴ İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, a.g.e., s.278.

örgütsel düzeydeki stresörler ise, daha geniş bir alandadır ve grup birlikteliği, gruplararası çatışma, örgütsel iklim ve örgütsel dizayn gibi faktörleri kapsar. Son olarak örgüt dışı stresörler, aile, hayat kalitesi gibi örgüt dışı faktörler yoluyla oluşur.³⁵

Stres kaynakları en genel şekli ile işle ilgili, iş dışı ve bireysel stres kaynakları olarak üç başlık altında incelenebilir. En yaygın şekliyle stres kaynaklarının sınıflandırılması ve potansiyel sonuçları Şekil 2.'de özetlenmiştir.

Şekil 2. Stres Kaynakları ve Potansiyel Sonuçları



Kaynak: John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt, and Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, Third Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988, s.535.

2.1.1.1. İşle İlgili Stres Kaynakları

Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler yoğun bir rekabet ortamı içinde, değişimlerin, belirsizliklerin yaşandığı bir iş ortamında çalışmaktadırlar. Bir örgütte işgörenleri etkileyen çok farklı stres kaynakları olabilir. En çok karşılaşılan işle ilgili stres kaynakları şunlardır: işten atılma, rütbenin düşmesi, patronla ilgili problemler, iş şartlarında değişmeler (terfi

³⁵ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, a.g.e., s.566.

edememe, uzun çalışma saatleri vs.), iş dizaynı, iş talepleri, sıkıcı/rutin işler, olumlu durumlar (yeni bir iş, yükselme, başarı vs.), iş teslimleri, başarısızlık korkusu, yetersiz destek, iş belirsizliği, rol çatışması, değişim, yeni teknoloji, aşırı veya yetersiz iş yükü, aşırı kurallar ve düzenlemeler, kararlara katılımın yetersizliği, kişilerarası ilişkilerin yetersizliği, örgütsel yapı, örgütsel liderlik, örgüt politikaları, iletişim problemleri, kontrol yetersizliği, adil olmayan ödemeler, örgüt kültürünün eksikliği, ortak hedef, inanç ve duyguların eksikliği ve şirket ile çalışan değerleri arasındaki farklılıklardır.³⁶

Drafke ve Kossen işle ilgili stres kaynaklarına hızlı değişim, donanım, tutarsız yöneticiler, performans değerlemenin yetersiz ve hatalı oluşu, anlaşılamayan ve etkili olmayan iletişim, emniyetsizlik, düşük moral, becerilerin kullanılmaması, açık olmayan iş gerekleri, planlamanın yetersizliği ve performans kaygısını da eklemiştir.³⁷

Corlett ve Richardson, insanların çalışma hayatında yaşadığı, çalıştığı iş ortamına ve kendisine özgü stres yaratıcı faktörleri, işe ait olanlara göre; niteliksel ve niceliksel olarak daha çok iş, daha az iş, zaman baskıları/iş teslimleri, fiziksel çalışma şartlarının yetersizliği, hatalar ve kurallar, örgütteki rol ilişkilerine göre; rol belirsizliği ve çatışması, daha az sorumluluk, yetersiz katılım, insanlara ve nesnelere karşı sorumluluk, yönetim desteğinin zayıflığı, performans standartlarının artması, içsel ve dışsal örgütsel sınırlar, örgütteki ilişkilere göre; patronla, meslektaşlarla ve astlarla ilişkilerin zayıflığı, sorumluluk paylaşımında farklılıklar, kişisel çatışmalar, kariyer gelişimine göre; aşırı veya yetersiz terfi, iş güvenliğinin zayıflığı, kendini fazlalık hissetme, emeklilik, eskime korkusu, engel olma hissi, ihtiraslara karşı gelinmesi, örgütsel yapı ve iklime göre; davranışta kurallar, etkili danışma ve iletişimin zayıflığı, ne olacağı hakkında şüphe, ait olma hissini olmayışı, kimlik kaybı ve ofis politikaları ve örgütün ara yüzü ile dışına göre; bağlılığın bölünmesi, aile talepleri ile ilgili çatışmalar, bireye ait olanlara göre; kişilik, değişimle baş etme yetersizliği, yeteneklerin azalması, motivasyon yetersizliği, kişilerarası problemlerle mücadelede yetersiz donanım, becerilerini çalıştığı alan dışında gösterme korkusu olarak sınıflandırmaktadır.³⁸

³⁶ P.L. Perrewe and F.A. Victory, "Combatting job stress", *Training & Development Journal*, April 1988, ss.84-85; "Stress in Organizations: challenge and opportunity", *Gifts & Decorative Accessories*, Vol.85, April 1984, s.235. Richard S. DeFrank and John Ivancevich, "Stress on the job: an executive update", *The Academy of Management Executive*, Vol.12, No.3, August 1998, s.55.

³⁷ Michael W. Drafke and Stan Kossen, a.g.e., s.412.

³⁸ E.N. Corlett and J. Richardson, *Stress, Work Design, and Productivity*, New York: John Wiley & Sons, 1981, s.118.

İşle ilgili stres kaynakları aşağıda sekiz başlık altında incelenmiştir.

i. İş Yükü ve İş Şartları

İş yükünün iki farklı tipi olabilir. Bunlar niceliksel ve niteliksel iş yüküdür. Birey, işinde uzman olduğu halde zaman baskısı, teslim tarihleri gibi etkenler altında olduğu zaman *niceliksel iş yükü* ile karşılaşır. İşin zor olduğu veya iş gereklerinin bireyin niteliklerini aştığı yerde *niteliksel iş yükü* vardır. İş dikkat isteyen bir iştir, üst düzeyde karar vermeyi gerektirir. Belirli bir zaman dilimi içinde bir çok işi yapma durumunda olan bireylerde stres oranı yüksektir. Aşırı iş yükü, işle-İlgili stres kaynakları arasında en önemli ve en çok karşılaşılan faktörlerden biridir. Aşırı çalışma sonucunda bireyin ruh ve beden sağlığının bozulması söz konusudur.

Aşırı iş yükünün yanında az iş yapmada stres yaratabilir. Çünkü birey örgüte yararlı olamadığını düşünebilir. Bir işin başarımı için tahsis edilen zamandan daha çok zamana ve güce gerek duyulması, işin gereklerinin bireyin yeteneğini ve beceri düzeyini aşması bireyde strese yol açar. Bazı işlerde çalışanlar yoğun bir iş baskısı altında iken bazı iş yerlerinde çalışanlar kendi iradeleri dışında fazla mesai yapmak durumunda kalmaktadırlar.³⁹

Yetersiz çalışma şartları da iş stres kaynaklarının diğer önemli bir yönünü göstermektedir. Aşırı sıcak, gürültü, az veya çok aydınlatma, radyasyon ve hava kirliliği çalışma şartlarını etkileyen etkenlere örnek verilebilir. İş ortamında bu tür çalışma şartlarının bulunması, uzun çalışma saatleri gibi etkenlerin varlığı stresi artırırken bireyin performansını düşürmektedir. Bunların yanında çalışma çevresinin fiziksel durumu da, stres faktörü olabilir. İnsanlar bazen gürültü, aşırı kalabalık, sıcaklık, hava kirliliği ve çevreden gelen diğer etkenlerin ortasında kaldığı zaman rahatsız olmaktadır. Bunun gibi şartları içeren fiziksel çalışma ortamı negatif unsurlar içerir ve stres yaratır.⁴⁰ Bunların yanında, iş yerinin uzaklığı, işten alınan ücretin yetersiz olması ve iş yerindeki organizasyon bozukluğu da stres yaratıcılar arasında sayılabilir.

³⁹ Joseph C. Sanders, Daniel L. Fulks and James K. Knoblett, "Stress and Stress Management in Public Accounting", **The CPA Journal**, August 1995, s.46.

⁴⁰ John R. Schermerhorn Jr., James G Hunt and Richard N. Osborn, a.g.e., s.536; ve Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. and Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**; Seventh Edition, New York: West Publishing Company, 1995, ss.242-243.

ii. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Örgüt çalışanlarının yaşadığı rol sorunları onları strese sokup, sağlıksız, mutsuz, işletmeye güvensiz ve çalışmak için isteksiz insanlar haline getirir, örgütler ise, sağlıksız, güçsüz, tükenmiş ve isteksiz bir ordu ile çalışmak zorunda kalır.⁴¹

Rol, bireyin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışlarının toplamıdır. Bireyin bir sosyal grup içinde hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde onun aynı zamanda rolü de belirlenmiş olmaktadır. Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması ve bu rollerden birini diğerine oranla daha fazla benimsemesi, bireyin üstlendiği rol ile kişilik özellikleri uymaması gibi durumlarda rol çatışması meydana gelmektedir. Rolün açıkça tanımlanmadığı veya üstlenilen rolün yeterince bilinmediği durumlarda rol belirsizliği görülür. Çalışan kişi için sorumlulukların genişliği, otoritesinin sınırları, şirket kuralları, iş güvenliği konularında açıklık olmaması gibi nedenler rol belirsizliğini doğurur.⁴²

Çeşitli talepler karşısında kalan bireyin bu taleplere cevap veremediği veya vermek istemediği ya da istenilen şeyin görev tanımını yapamadığı zaman ortaya çıkan çelişik durum olan rol çatışması içinde bulunan bireylerin, işlerinden aldığı tatmin çok azdır ve kurum içinde yöneticilerin karşıt sonuçlar doğuran kararlar alması bu tatminsizliği artırır.

Rol çatışması özellikle orta kademede bulunanların problemidir. Çünkü üst kademelerde bulunanların yapılmasını istedikleri şeyleri gerçekleştirmek genellikle zor olmaktadır. Bu kademede bulunanlara verilen yetki ve sorumluluk aynı ölçüde bulunmadığından sınırlı yetki ile geniş sorumlulukları gerçekleştirmek zordur. Bu nedenle özellikle alt ve orta kademe arasında gerginlik ve sürtüşme yaşanmaktadır. Modern örgütlerde genellikle üst kademede bulunanların alt kademede bulunanları kontrol ettikleri ve yönlendirdikleri bir hiyerarşi vardır. Bu tür bir hiyerarşi de örgüt içinde bulunan çalışanlar arasında çatışma ve gerginliği neden olur.⁴³

⁴¹ Birol Bumin ve Arzu Şengül, "İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma", 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.571.

⁴² İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, 4.b.,Beta Yayınevi, İstanbul:1994, s.89; ve Mahmut Paksoy, a.g.e., s.103.

⁴³ Aslı Küçükaslan, *İstanbul Telefon Başmüdürlüğünde Çalışan Telefon Operatörlerinin Stres-İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.,S.B.E., İstanbul:1994, ss.21-23.

iii. Kariyer Gelişimi ve Statü

Birey mesleki kariyerinin her aşamasında az ya da çok stres altındadır. Özellikle sanayi toplumlarında mesleki kariyerin henüz başında olan bireyler çok para kazanmak ve daha yüksek bir statüye sahip olmak istegindedirler ve bu istekle kendilerini bir rekabet ortamı içinde bulurlar. Bu rekabet ortamında kazanan taraf olmak için çok çalışmak ve yüksek performans göstermek zorunda kalırlar. Örgüt içinde terfi aşamaları da toplumdaki kültürel ve sosyal değişimlere bağlı bir stres faktörüdür.⁴⁴

Çalışanların mesleki yaşamlarından dolayı yaşadıkları stres, iş güvenliği, terfiler, nakiller ve gelişimle ilgili fırsatları kapsayan kariyer planlama ve gelişimi ile ilgilidir. Bireyin kariyer hedefleri, beklentileri ve başarısı arasında bir dengesizlik söz konusu olabilir. Çalışan bir bireyin yaşamının çok önemli bir dilimini mesleki yaşamının oluşturduğunu düşünürsek kariyer ile ilgili gelişiminin önemli bir stres kaynağı olduğunu görebiliriz. Bireyler örgütte ilerlemek, daha iyi mevkilere gelebilmek için daha çok çaba harcarlar. Bu durum onların ister istemez kendilerini baskı altında hissetmelerine neden olur. Bireyin çok veya az çalışması onları ya terfi ettirecektir, ya da yetersiz çalışmaları ve başarısızlıklarından ötürü buldukları mevkiden daha düşük bir mevkide görev almalarına neden olacaktır. Bu gerçeği bilen ve yaşayan birey baskı ve gerilim altında kalacak ve az veya çok stres altında çalışacaktır.

Kariyer gelişimi ve statüye bağlı olarak, orta düzeyde bulunan çalışanlar daha çok stres altındadırlar ve bu durum orta düzey kariyer stresi olarak da adlandırılır. Bunun yanında, emeklilik de çalışanlar için olumlu ve olumsuz strese neden olabilmektedir.

iv. Örgütte Kişilerarası İlişkiler ve İş İlişkileri

Gruplar örgütte bireylerin davranışlarını etkileyen bir öneme sahiptir. İyi çalışma ilişkileri ve aynı düzeyde çalışanlar, astlar ve üstler ile karşılıklı etkileşim örgütsel hayatın çok önemli bir parçası olup, bireysel ve örgütsel hedeflerin başarımına yardım eder; yetersiz veya eksik olduğunda ise stres kaynağı olmaktadır. “Ofis politikaları” da, yöneticiler ve çalışanlar için stres yaratabilir. Asların üstlerine az saygı göstermesi ya da hiç saygı göstermemesi durumu iş yerinde çok büyük bir gerilim duygusuna yol açmaktadır.

⁴⁴ Aslı Küçükaslan, a.g.e., s.28.

İş hayatında örgüt içinde ve örgüt dışında insanlarla ve çevre ile sürekli etkileşim içinde bulunulması zorunludur. Örgütün gelişimi için kurulan her ilişkinin başarısı önce yöneticiye bağlıdır. Yöneticinin kişiliği kurulacak olan ilişkinin başarısını etkiler. Pasif, içe dönük, sosyal yönü zayıf olan yöneticiler iş ilişkilerinde fazla başarılı değildirler ve bu tür ilişkilere girmekten çekinirler ve korkarlar. Sadece yöneticiler için değil çalışanlar içinde söz konusu olan bu özellik onların iş başarılarını olumsuz etkiler ve baskı yaratır. Bu nedenle, özellikle örgütlerde işe alma ve yerleştirmelerde adayların bireysel özellikleri iyi analiz edilmelidir.

Bir yönetici astlarını kontrol etme biçimine özen göstermek durumundadır. Astına yetki ve görev verme konusunda hassasiyet göstermelidir. Aynı düzeyde iş gören çalışanlar arasında rekabetin varlığı kaçınılmazdır. Ancak rekabetin neden olduğu ilişki tek başına stres kaynağı değildir. Örgüt içinde meslektaşların her türlü ilişkileri (toplantı, telefon görüşmeler vb.) stres kaynağı olabilir.⁴⁵

v. Gruptan Kaynaklanan Stres

Her örgüt grup içindeki ilişkilerden doğal olarak etkilenir. Grup özelliklerinin çoğu bireyler için güçlü bir stres kaynağıdır. Davranış bilimcilerinin çoğu bir çalışma grubunun üyeleri arasındaki ilişkilerin bireyin sağlığı üzerinde önemli bir faktör olduğunu ileri sürmektedir.⁴⁶

Luthans' a göre, stresin potansiyel bir kaynağı olan gruptan kaynaklanan stres yani grup stresörleri üç alanda incelenebilir⁴⁷:

a. Grup bağlılığının zayıf olması

Özellikle örgütün alt seviyesinde bulunan çalışanlar için grup bağlılığı veya birlikteliği önemlidir. Çünkü çalışanların bir araya gelerek grup oluşturmalarının temelinde benzer hedefler, gayeler ve sorunlar vardır.

⁴⁵ Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. and Richard W. Woodman, a.g.e., s.243; ve Aslı Küçükbaşlan, a.g.e., s.19.

⁴⁶ John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, a.g.e., s.228.

⁴⁷ Fred Luthans, a.g.e., s.405.

b. Sosyal desteğin zayıf olması

Grup üyelerinin birbirlerinin sevinçlerini olduğu kadar sorunlarını da paylaşmaları ve destek olmaları bir grubun yaşaması için önemli olduğu gibi o grubu oluşturan üyelerinde birbirine güvenini ve bağlılığını artırır.

c. Bireyin kendi içinde, kişilerarası ve gruplararası çatışma

Çatışma ile stres arasında başlı başına bir bağ vardır. Gruplar arasında, bir grup içinde bireyler arasında, bireyin hedefleri, ihtiyaçları, değerleri gibi boyutlarda yaşanan birbirine zıt fikirler, görüşler, düşünceler önce bireyin kendi ile çatışmasına, sonra grup üyeleri ile çatışmasına ve nihayet grupla çatışmasına neden olur.

vi. Rekabet ve Belirsizlikler

Dünyanın tek pazar haline gelmesi hem yöneticiler hem de çalışanlar üzerinde baskı yaratmaktadır. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği güçlü ve acımasız rekabet işletmeleri daha çok çalışmaya, üretmeye, yenilikleri takip etmeye ve uygulamaya zorlamaktadır. Bu durum, sistemin yeniden düzenlenmesini, yeniden yapılandırılmasını ve yeniden denetlenmesini, politikaların ve süreçlerin yeniden planlanmasını gerektirmektedir.

Çevresel etmenler olarak adlandırılan belirsizlikler, ekonomik, politik ve teknolojik belirsizliklerdir. Ekonomik belirsizlikler daha çok iş yaşamında oluşan değişiklikler sonucu ortaya çıkar. Ekonomik dalgalanmalar neticesinde oluşabilecek işsizlik tehlikesi, enflasyon, ücret yetersizliği, çalışma saatleri örnek verilebilir. Politik belirsizlikler, istikrarlı bir politika uygulayan ülkelerde pek görülmez ancak hükümetin değiştiği dönemlerde oluşabilecek güvensizlik insanlar üzerinde baskı yaratabilir. Tüm dünyada teknolojinin büyük bir hızla gelişmesi, makinelerin ve robotların insanların yerini almaya başlayacağı düşüncesi insanların bilgi ve yeteneklerinin artık fazla bir önem taşımadığı sonucunu doğuracak olması stres yaratmaktadır.⁴⁸

⁴⁸ Halil Can, a.g.e., s.279.

vii. Değişim Süreci ve Teknoloji

İnsanlar özellikle gelecek hakkında kesinlik veya garanti hissetmediklerinde değişim güçlü bir stres kaynağı olabilir. Değişim, çalışma gruplarında, iş sorumluluklarında, iş süreçlerinde veya üretimde, donanım veya teknoloji kullanımında görülebilir.⁴⁹

Örgütlerde teknolojik değişimler çoğunlukla mühendisler ve yöneticiler tarafından planlanır ve uygulanır, çalışanlar ise bu sürecin dışında bırakılır. Fax, elektronik posta, sesli mesaj gibi her yeni teknolojik ilerleme çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır⁵⁰ çünkü teknolojik belirsizliklerde görüldüğü gibi, her geçen gün ilerleyen ve gelişen dünya teknolojisinin kullanıma sunduğu pek çok cihaz işletmelerde çalışan iş gücünü gereksiz kılmaya başlamaktadır. Ancak, hiç bir örgüt insan beyninin, insan emeğinin gücünü inkar edemez.

viii. Diğer Stres Kaynakları

İnsanların işi ile ilgili olan ve onu baskı altına alarak stres yaratan ve iş verimliliğini ve sağlığını olumsuz yönde etkileyen bu faktörlerin sayısını artırmak mümkündür. Bireylerden sorumlu olma, bir kişinin terfiine veya işten çıkarılmasına karar verme gibi durumlar, bir işin teslimi için tespit edilmiş bir zaman yani zaman baskısı, stres yaratabilir. Bazı mesleklerde çalışanlar diğerlerine göre daha çok zaman baskısı yaşarlar. Muhasebeciler, öğretmenler, bilgisayar programcıları gibi. Bu tür meslekleri yapanlar belli bir zaman dilimi içinde veya kesinleşmiş bir tarihte bitirilmesi gereken bir iş yükü ile karşı karşıya bulduklarından baskı altındadırlar ve bu durum bireyin sadece iş yaşamına değil özel hayatına da yansıyan bir stres ortamı yaratır. İş kavrama gücü yani işin genel sırası ve derinliği ile ilgili işe ve işin yapılmasına yönelik durumlar da yine stres yaratan faktörlerden olup bireyin sık karşılaştığı stres kaynaklarıdır.⁵¹

Bireyin çalıştığı iş yeri de, bir stres kaynağı olabilir. Karar verme süreçlerine yetersiz katılım, iletişim problemleri, günlük davranış biçimleri, kurum içinde kurallar, sınırlamalar ve

⁴⁹ Patrick E. Connor and Charla Hart Worley, "Managing organizational stress", *Business Quarterly*, Vol.56, No.1, Summer 1991, s.61.

⁵⁰ Richard S. DeFrank and John Ivancevich, a.g.m., ss.55-56.

⁵¹ Joseph C. Sanders, Daniel L. Fulks and James K. Knoblett, a.g.m., s.46.

engellemeler nedeniyle sorunlar çıkabilir. Yönetime katılma verimi arttırmak ve stresi azaltmak konusunda etkili olmaktadır.

Williams'a göre, örgütsel yapı, liderlik, örgütün yaşam süreci, aile krizi ve monotonluk gibi faktörler de bir örgütte çalışanları az veya çok etkilemektedir. Örgütte farklılaşma ve uzmanlaşma derecesi, kurallar, prosedürler, politikalar ve katılma düzeyinin azlığı gibi faktörleri kapsayan örgütsel yapı; bir örgütte otoriter yapıya sahip bir liderin, çalışan üzerinde korku ve endişe yaratması, liderin çalışandan belli bir süre içinde bir işi bitirme zorunluluğu getirmesi, baskı uygulaması, sıkı kontrolü, cezalandırmaları; örgütün yaşam sürecini oluşturan kurulma, büyüme, olgunlaşma ve gerileme evreleri ve bu evrelerin çalışan üzerinde yarattığı farklı etkiler, kuruluş ve gerileme evrelerinde yaşanan yoğun baskılar, olgunluk evresinde ise nispeten daha az yaşanan baskılar; evlilik, çocuk, sağlık, ekonomik problemler gibi doğrudan bireyin hayatına yön veren faktörlerin bireyin iş yaşamına yansiyarak iş verimi üzerinde olumsuz etkileri ve son olarak, stresin yaşanmadığı bir çalışma ortamı bulmanın neredeyse imkansız olduğu günümüzde işlerinden gerçek tatmini bekleyen hem yöneticiler hem de çalışanlar için işin monoton olması, başlıca stres kaynakları arasında sayılabilir.⁵²

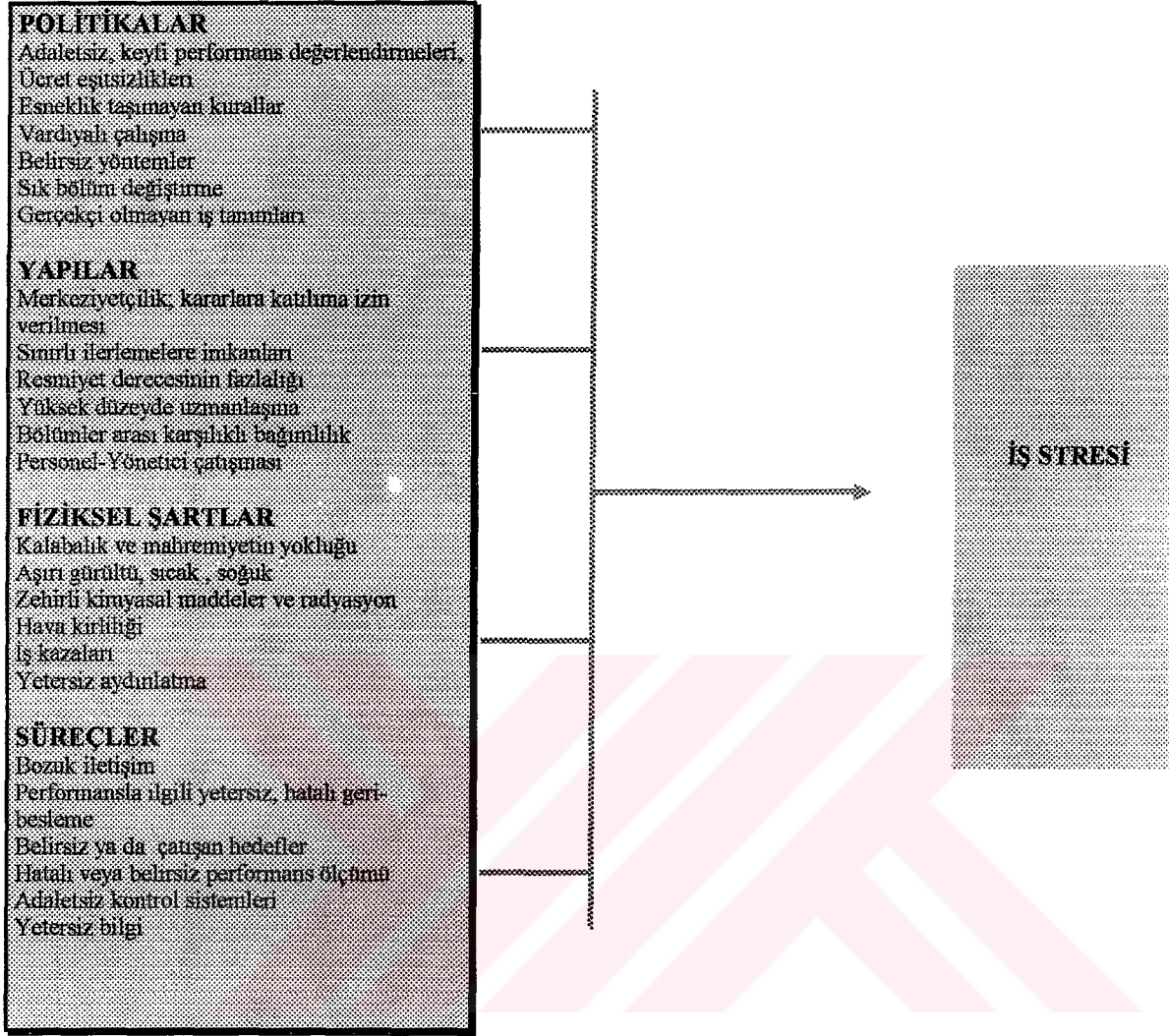
Stresin olmadığı bir iş ortamı monotonluk demektir. İşlerin monotonluğa dönüşmesi ve yoğun sıkıntı çalışanlarda gerginlik yaratabilir. Bu nedenle ılımlı bir düzeyde stres yaşamak monoton ve tekdüze bir çalışma hayatını engelleyerek çalışan üzerinde pozitif etkiler yaratır.

Örgüt içinde yaşanan bu stres kaynaklarının yanında örgütün kendisi ile ilgili stres kaynakları da vardır. İş stresine neden olan stres kaynakları politikalar, yapılar, fiziksel şartlar ve süreçler olarak Şekil 3.'deki gibi gruplandırılabilir.⁵³

⁵² J. Clifton Williams, **Human Behavior in Organizations**, 2d Edition, Cincinnati Ohio: South -Western Publishing Co. 1982, ss.216-217; ve Halil Can, a.g.e., ss.279-280.

⁵³ Samuel C. Certo, **Modern Management; Quality, Ethics, and the Global Environment**, Fifth Edition, Boston: Allyn and Bacon, 1992, s.368.

Şekil 3. Makro Düzeyde Örgütsel Stres Kaynakları



Kaynak: Samuel C. Certo, **Modern Management; Quality, Ethics, and the Global Environment**, Fifth Edition, Boston: Allyn and Bacon, 1992, s.368.

2.1.1.2. İş Dışı Stres Kaynakları

Aile olayları (yeni bir çocuğun doğması vs.), ekonomik zorluklar (büyük bir birikimin aniden kaybedilmesi vs.) ve bireysel korkular (bir ayrılık veya boşanma vs.) gibi bireyin iş dışında yaşadığı olaylar iş dışı stres kaynaklarını yani hayat stresörlerini oluşturmaktadır. Aile problemleri, finansal zorluklar, sağlığın iyi olmaması, alkol, sigara ve ilaç kullanma gibi kötü alışkanlıklar, trafik düzenini bozma suçları, otomobil ile ilgili problemler, komşu ilişkileri, gazete haberleri ve uykusuzluk, güvenlik, vergiler, yol şartları, hava kirliliği, gürültü,

hizmetlerin kalitesi, alışveriş ve eğlence olanakları gibi faktörler de iş dışı stres kaynakları arasında sayılabilir.⁵⁴

Yapılan araştırmalar insanların hayatındaki çok küçük değişikliklerin bile ileri düzeyde stres yaratabileceğini göstermiştir. İş dışında stres yaratan olaylar Thomas Holmes ve Richard Rahe tarafından belirlenerek geliştirilmiştir. Hayat Olayları Envanteri de denilen bu listede insan hayatında yaşanan 43 olay önem sırasına göre dizilmiş ve puan verilmiştir. Bu stres envanterinde verilen sayıların toplamının bir yılda 300 puanı geçmesi durumunda bireyin hastalığa yakalanma riskinin %80 olacağı belirlenmiştir. 150-299 arası ise hastalanma olasılığı bulunduğunu göstermektedir. Tablo 2.'de Holmes ve Rahe tarafından geliştirilen ve günümüzde de geçerliliğini koruyan iş yaşamı dışında bireyde stres yaratan hayat olayları görülmektedir.

Tablo II. Hayat Olayları Envanteri (The Social Readjustment Rating Scale)

Eşlerden birinin ölümü	100	İşte sorumluluğun değişmesi	29
Boşanma	73	Erkek veya kız çocuğun evden ayrılması	29
Eşlerin ayrı yaşaması	65	Kanındaki zorluklar	29
Hapishanede veya başka bir yerde alıkonma	63	Çok iyi bireysel başarı	28
Aile üyelerinden birinin ölümü	63	Kadının ev dışında çalışmaya başlaması veya çıkması	26
Önemli bireysel rahatsızlık veya hastalık	53	Eğitimin başlaması veya bitmesi	26
Evlenme	50	Yaşam şartlarında önemli değişim	25
İş yerinde yangın çıkması	47	Kişisel alışkanlıkların düzeltilmesi	24
Eşlerin barışması	45	Patronla ilgili sorunlar	23
Emekliye ayrılma	45	Çalışma saatlerinde ve şartlarında önemli değişim	20
Aile üyelerinden birinin sağlığında değişme	44	İkamet değiştirme	20
Hamilelik	40	Okul değiştirme	20
Cinsel zorluklar	39	Boş zaman faaliyetlerinde değişme	19
Aileye yeni bir üye katılması	39	Diğer faaliyetlerde değişme	19
İşin yeniden düzenlenmesi	39	Sosyal faaliyetlerde değişme	18
Finansal durumda önemli değişim	38	10.000\$'dan az rehin verilmesi, az miktarda borçlanma	17
Arkadaşlardan birinin ölümü	37	Uyku alışkanlıklarında değişme	16
Farklı bir işte çalışma	36	Ailenin bir araya gelme sayısında değişme	15
Eşler arasındaki tartışmaların sayısında önemli değişim	35	Yeme alışkanlıklarında değişme	15
10.000\$ üzerinde rehin verilmesi, çok miktarda borçlanma	31	Tatil	13
Borç ipoteğinin kaldırılması	30	Noel	12
		Küçük hukuki sorunlar	11

Kaynak: J. Clifton Williams, **Human Behavior in Organizations**, 2d Edition, Cincinnati Ohio: South -Western Publishing Co. 1982, s.216

⁵⁴ Michael W. Drafke and Stan Kossen, a.g.e., s.413.

2.1.1.3. Bireysel Stres Kaynakları

Stres kaynaklarının diğere bir başlığını bireysel ihtiyaçlar, kapasite ve karakter gibi unsurları kapsayan bireysel faktörler oluşturur. Algılama farklılıkları, geçmiş tecrübeler, aile problemleri, aile üyeleri arasındaki ilişkiler, çocukların yetiştirilmesi, eğitimi, eşlerin iş sorunlarını eve taşımaları, boşanma, ölüm gibi nedenler bireysel stres yaratan faktörlere örnek verilebilir. Bireyin çeşitli dönemlerde yaşadığı, bedensel dengesinde bir takım değişikliklere neden olan ve hormonal olarak bazı değişiklikler yaratan duygusal anlar, orta yaş krizi, kadınlarda görülen menopoz, erkeklerde görülen andropoz, cinsel sorunlar, ergenlik dönemleri, hayal kırıklıkları da diğere bireysel stres kaynakları arasında sayılabilir.

Bireysel stres kaynaklarının en önemlisini kişilik özelliği oluşturmaktadır. Bazı insanlar benzer ortamlarda bile diğerelerine oranla daha çok stres yaşarlar.

Kişilik analizi konusunda ilk çalışmalar Rosenman ve Friedman tarafından 1960'dan sonra yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda kişilikler A ve B tipi kişilik olmak üzere belirlenmiş ve tipik özellikleri şu şekilde açıklanmıştır.⁵⁵

A Tipi Kişilik Özellikleri; yükselme ve başarı hırsı, heyecan, duygusallık, acelecilik, saldırganlık, işleri zamanında bitirme, işe aşırı bağlılık, hızlı konuşma, çabuk öfkelenme, sabırsızlık, insan ilişkilerinin zayıf olması, dinlenmek yerine çalışmayı tercih etmek, özel ve sosyal yaşantıya zaman ayırmamak, beklemekten sıkılmak, yerinde duramamak.

B Tipi Kişilik Özellikleri; iş konusunda rahat olmak, başarı ile fazla ilgilenmemek, başkalarıyla yarışmamak, kendinden emin olmak, sağlığına düşünmek olmak, boş vakti çok olmak, çevreye açık ve sosyal yaşamı sevmek her şeyi olduğu gibi kabul etmek.

A Tipi özelliklere sahip kişilerde kolesterol oranı yüksektir ve kalp krizi geçirme olasılıkları daha fazladır. B Tipi özelliklere sahip kişilerde ise içki ve sigara içme alışkanlığı yanında kalıtsal kalp problemleri vardır.

⁵⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3.b., Alfa Yayınları, Bursa:1998, s.192; ve Gülay Budak, "Farklı Yönetim Basamaklarındaki Yöneticilerin Strese Yatkinlık Eğilimleri-A Tipi Davranış", **MESS Mercek İşveren Gazetesi**, Ekim 1999, s.74.

Friedman ve Rosenman'ın araştırmaları sonunda A kişiliğine sahip bireylerin strese yatkın olduğu, buna karşılık B kişiliğine sahip bireylerin ise örgütsel ilişkiler ve iş başarımı açısından stresten uzak olduğu şeklinde bir görüş ortaya çıkmıştır. Yine bu araştırmalar sonunda A ve B tipi kişilik özellikleri ise Tablo 3.'de ki gibi özetlenmiştir.

Tablo III. A ve B Tipi Kişilik Özellikleri

A Tipi Profili	B Tipi Profili
<ul style="list-style-type: none"> • Her zaman hareket eder • Hızlı yürür • Hızlı yer • Hızlı konuşur • Sabırsızdır • İki şeyi aynı anda yapar • Boş vakit ile uğraşmaz • Sayılarla zihnini meşgul eder • Başarıyı miktarı ile ölçer • Saldırgandır • Rekabetçidir • Zaman baskısını hisseder 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaman ile ilgilenmez • Sabırlıdır • Böbürlenmez • Kazanmak için değil eğlenmek için oynar • Suçluluk duymadan dinlenir • İşi bitirmek için zaman baskısı yoktur • İlimli-davranışlıdır • Acelesi yoktur

Kaynak: Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, New York: McGraw-Hill, Inc., 1992, s.407.

Friedman ve Rosenman A tipi kişiliğini, en az zamanda en çok işi, gerekirse diğer kişilere karşı çıkararak yapmaya çalışan hırlı ve kavgacı insanlar olarak tanımlamışlardır. A tipi çalışanlar (yöneticiler, satıcılar, personel yöneticileri, sekreterler gibi alışanlar) B tipi kişilere göre daha çok stres yaşarlar. Bu tipler;

- Uzun zaman, zor saatler boyunca işlerini bir an önce bitirme baskısı altında ve fazla işi yüklenerek çalışırlar.
- Geceleri veya haftasonları sık sık eve işi götürürler ve işlerini yapsalar bile rahatlayamazlar.
- Sürekli olarak kendileriyle rekabet ederler, yüksek üretkenlik standartları vardır.
- Başkalarının başarılı çalışmalarından rahatsız olmaya ve amirce yanlış anlaşılmaya meyillidirler.

Başlarda Rosenman ve Friedman'ın çalışmaları sonucunda, A tipi kişilik özelliklerine sahip yöneticilerin stresin olumsuz sonuçlarından genellikle daha çok etkilendikleri kabul

edilmiştir. Ancak, daha sonra yapılan çalışmalar ile bu düşünce etkisi yitirmeye başlamıştır. A Tipi kişiliğe sahip yöneticiler stresi daha fazla yaşasalar bile, B Tipi kişiliğe sahip yöneticilere göre stresle başa çıkma konusunda daha başarılı oldukları görülmüştür. Belirli görevleri başarıma konusunda A tipi kişiler B tipi kişilere göre daha avantajlıdır. Çünkü çalışmayı çok severler ve yorulmaktan şikayet etmezler. Ancak bazı araştırmalar bunun tersi bir görüş benimsemektedirler. Buna göre; A tipi kişiler yönetimde her zaman başarılı değildirler çünkü, fazla çalıştıklarından sağlıkları daha çabuk bozulur, acelecilik, sabırsızlık gibi özellikleri nedeniyle tepe yönetiminde etkili olan fonksiyonların gerektirdiği niteliklerle uyuşmamaktadır.⁵⁶ A tipi davranış gösteren bireyler verimlidirler ancak çabuk yıpranırlar.

Bazı bireysel farklılıklar kişilerin stresi farklı yaşamalarına neden olur. Bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitimi gibi demografik farklılıklar, olayları algılama şekli ve iş deneyimi gibi etkenler stresin farklı düzeylerde yaşanmasına yol açmaktadır. Örneğin; strese maruz kalan kadınların tansiyonları, aynı durumu yaşayan erkeklere göre daha az yükselir. Kadınlar stresörlere erkeklerden daha açıktırlar ve kadınlar erkeklerden daha fazla strese girmektedir. Yetimhanelerde ve anne baba sevgisinden yoksun büyüyen çocuklar, strese karşı daha tepkisel olmakta ve daha güvenli, sevecen ortamlarda büyüyen çocuklara oranla daha yüksek düzeyde stres yaşamaktadırlar.

Bireysel stres faktörleri arasında sayabileceğimiz bir faktör de kalıtsal hastalıklardır. Bazı insanların tansiyon, kalp, kolesterol gibi kalıtsal olarak taşıdıkları hastalıklar aynı zamanda stresin bir sonucu olarak da ortaya çıkmaktadır. Bu da, stresin neden olduğu pek çok rahatsızlığı zaten taşıyan bireylerin diğerlerine oranla stresi daha yoğun yaşamalarına neden olmaktadır.

İnsanların stresten uzaklaşmak ve rahatlamak için yaptıkları bazı aktiviteler onların stresten uzaklaştırmak yerine stres düzeylerini daha çok arttırmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü'nün yaptığı araştırmalar, daha çok dinlenmek amacıyla seyrettiğimiz televizyonun, sinirlerimizi yatıştırmak için aldığımız alkolün, uzun süre oynandığı zaman alışkanlık yaratan bilgisayar oyunlarının, hatta alışveriş yapmanın birey için birer stres tuzağı olduğunu göstermiştir.

⁵⁶ Fred Luthans, a.g.e., ss.406-407; ve Mahmut Paksoy, a.g.e., s.105.

Locus of Control olarak ifade edilen kontrol kaynağı da strese karşı davranışı etkilemektedir. Kontrol kaynağı iç denetim ve dış denetim olmak üzere ikiye ayrılır. Bazı kişiler (iç denetim sahipleri) kendi kaderlerini kendilerinin belirleyebileceğini, bazıları ise (dış denetim sahipleri) kaderlerinin alınlarına yazılmış olduğunu düşünür. Buna göre, iç denetim sahibi kişilerin dış denetim sahibi kişilere göre daha az stresli olduğu kabul edilir.⁵⁷

2.1.1.4. Engellenme (Frustration)

Stresin diğer bir nedeni olan engellenme, bireyin çok istenen bir hedefe ulaşmadan önünün kesilmesinin sonucudur ve örgütsel hayatta belli bir yere özgüdür. İnsanın kendisi için önemli olan bir hedefe ulaşmaktan alıkoyan her şey engellenme yaratır. Bireylerde görülen mide rahatsızlığı, çabuk kızma, alınganlık tipik engellenme tepkileridir. Engellenme sadece bir gün sürebileceği gibi daha uzun sürede devam edebilir. Ancak uzun süre devam eden bir engellenme birey için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Böyle bir durumda birey için engellenme ile yaşamak günden güne zorlaşır ve ruhsal rahatsızlıklar oluşmaya başlar.

i. Engellenmenin Kaynakları

Engellenme kaynakları bireyin kendi içinde olabileceği gibi çevresinde de olabilir veya her ikisinde aynı anda görülebilir. Stresin oluşmasında önemli bir etken olan engellenme, en genel şekliyle dış ve iç engellerden kaynaklanır. Örgütsel olarak ele alındığında, yönetim ve meslektaşlar çalışanların örgütte karşılaşılabileceği en önemli engellenme kaynakları olmaktadır.

a. Dış Engeller

Dış çevreden kaynaklanan engeller, kıtlık, kuraklık, sel, yangın, deprem gibi doğal afetler ile kazalar, sevdiğimiz bir kimsenin kaybedilmesi gibi olayları kapsar. Bu tür olaylar büyük engellenmelerdir. Acelemiz olduğunda trafiğin kapanması, yağmurlu bir günün önceden tasarlanan bir işin yapılmasını önlemesi, paramız olmadığı için istediğimiz bir şeyi alamamamız ise, küçük ve doğal engellenmelerdir. Dış engellenmelerin bir bölümünü sosyal engellenmeler oluşturur. Toplumun davranışlara koyduğu kısıtlamalar, kurallar, yasalar ve

⁵⁷ Halil Can, a.g.e., s.281.

cezalar ile savaşlar, ekonomik krizler, modernleşme gibi büyük sosyal engeller insanlar üzerinde stres yaratmaktadır.⁵⁸

Yapılan bazı araştırmalar bireyin iş yerinde ve çevresinde yaşadığı bazı olayların da engellenme kaynağı olabileceğini ileri sürmektedir. Bu olaylar yani güçlükler, engellenme yaratan önemli hayat krizleri olabileceğı gibi günlük hayatta yaşanan basit şeyler de olabilir.

b. İç Engeller

Bazen engellenmenin kaynağı bizzat kişinin kendisi olabilir. Kişinin hedefleri yeteneklerini açabilir. Örneğın, bir iş için gerekli olan matematik yeteneğine birey okulda matematik dersi görmediyse sahip değıdir. Bu durum kendisini diğer adayların karşısında yetersiz duruma düşürür. Böyle bir durum birey için engellenmedir ve bireyin yapması gereken bu eksikliğı gidermek için çalışmasıdır. Aksi halde yetersizlik devam ettikçe, engellenme de devam edecektir. Bunun yanında, kişinin kendini yetersiz hissetmesi, aşağılık duygusuna kapılması, fiziksel kusurları, hastalık gibi biyolojik durumlar da bir engellenme kaynağı olabilir.⁵⁹

c. Yönetim ve Meslektaşlar

Bir örgütte çalışan birey için en belirgin engel terfi etmeyi beklerken, önünün kesilmesidir. Belli bir zaman kısıtlaması ile çalışan, bu zaman sınırı içinde bir işi bitirmesi beklenen ve işinizi bu zaman sınırı içinde bitirmenizi engelleyen tüm aksaklıklar engellenme kaynağı olmaktadır. Bu tür bir engellenme ile karşılaşan birey tipik engellenme reaksiyonlarını göstermekle birlikte bu engellenmeyi uzun süreli yaşadığında ciddi sorunlarla da karşılaşabilmektedir. Örgüt içinde aynı seviyede bulunan ve aynı işi yapan çalışanlar arasında yaşanan rekabet ve kıskançlık da bireylerin engellenme ile karşılaşmalarına neden olur.

⁵⁸ Sıral Ülkü ve Nimet Bilgin, "Stres (Psikolojik Zorlanma)", <http://kho.edu.tr/btym/diger/f.txt>, 3 Aralık 1999, s.1.

⁵⁹ Keith Davis and John W. Newstrom, a.g.e., s.463.

Meslektaşlardan kaynaklanan bu engellenmede bireyler birbirlerinin kaliteli iş yapmasını engelleyebilir, hedeflerine ulaşmada önlerine engel koyabilirler hatta çalıştıkları makineleri bozabilirler.

ii. Engellenmeye Verilen Tepkiler

Engellenme ile karşılaşan bireylerin verdiği en genel tepkiler saldırganlık, ilgisizlik, çekilme, gerilme, saplantı, ikame ve fiziksel rahatsızlıklardır. Engellenmeye verilen en yaygın tepki saldırganlıktır. İnsanlar saldırgan olduklarında, onları çok üzen bir engellenmeyi yansıtmaktadırlar. Örgüt içinde bireyin karşılaşabileceği en güçlü engellenmelerden biri yönetimin terfiye engel olmasıdır. Yöneticinin çalışanı takdir etmediği için terfisini engellemesi sonucu çalışan bu duruma tepki göstererek kendisine daha iyi davranılması talebinde bulunabilir, üst yönetimi şikayet eğiliminde olabilir. Saldırganlık iç ve dış saldırganlık olarak görülür. Dış saldırganlıkta engellenme kaynağına veya üçüncü bir kişiye, bir nesneye yönelme olmaktadır. İç saldırganlıkta ise birey kendini cezalandırır. Çalışan örgütte yaşadığı bir engellenme karşısında çalışma arkadaşlarına karşı ilgisizleşebilir. İşin değiştirilmesi talebinde bulunabilir veya işi bırakır. Kendine acıma, somurtma gibi olgun olmayan bir davranışa doğru gerilemede görülebilir. Bireyin kendi sorunları veya başkalarının sorunları için sürekli olarak gerçeklere aldırmandan gözetimcinin suçlanması şeklinde bir saplantıya kapılmak, mide ve kalp rahatsızlıkları gibi fiziksel sorunlar yaşamak gibi tepkiler engellenme sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bir başka engellenme tepkisi de ikamedir. İş yeri politikası ile ilgilenen biçimsel olmayan bir grubun lideri olma gibi, ikame bir güç edinilebilir.⁶⁰

iii. Engellenme İle Mücadele

Yönetimin göstereceği destekleme yönetimsel rol gereğidir. İşgörene, daha iyi çalışabilmesi ve verimli olabilmesi için ihtiyaç duyduğu iş ortamının, gerekli donanımın, araçların, materyallerin sağlanması, hatta eğitim verilmesi yönetimin yerine getirmesi gereken görevlerdendir. Buna ek olarak hem bireysel başarı hem de örgüt başarısı için bütçe ve diğer destek araçlarının sağlanması engellenmeyi önlemek için gereklidir. Danışma da, hedeflerini başarıyla gerçekleştirmeye çalışan işgörenleri engelleyen tıkanmaların üstesinden gelebilmek

⁶⁰ Keith Davis, *İşletmede İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış*, 3.b., İşletme Fakültesi Yayını No:199, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, 1988, ss.562-563.

için nasıl davranmaları gerektiği konusunda yardım edebilir. Aynı zamanda danışmanlar, yönetime engellenmeleri azaltma veya yok etme konusunda tavsiyelerde bulunabilir. Organ ve Hammer'a göre, engellenmenin olumsuz sonuçlarının yanında olumlu sonuçları da vardır. Örneğin engellenmenin davranışa güçlük kattığı kadar renk kattığı da söylenir. Ayrıca engellenmenin neden olduğu problemler ile mücadele ederken belli bir amaç için ayrılmış enerjinin canlandığı görülmektedir.⁶¹ Engellenme, örgütsel davranış için arzu edilen bir durum olmaması yanında, ne bireye ne de örgüte özel değildir.⁶²

iv. Savunma Mekanizmaları

Engellenmeye karşı gösterilen reaksiyonlar savunma mekanizması olarak adlandırılır çünkü vücut, engellenen hedeflerinin psikolojik etkilerinden kendini korumak için savunmayı öğrenir. Stres yaratan en önemli kaynaklardan biri olan engellenmeye karşı gösterilen bu savunma mekanizmaları aynı zamanda stresten korunmak içinde kullanılabilir. Engellenmeye karşı gösterilen savunma mekanizmaları arasında, yüceltme, özdeşleşme, dengeleme, amacı yeniden yorumlama veya tespit etme, başka faaliyetlerle meşgul olma, saldırma, bahane bulma, yansıtma, tepki oluşturma, baskı altına alma, unutma, gerileme, çekilme, şakaya vurma, boyun eğme, özgecilik, kötüleme ve karşı saldırı, otizm ve hayal kurma sayılabilir.⁶³

a. Yüceltme (Sublimation)

Yargıların tasfiyesi veya yükseltme anlamına da gelen bu mekanizma, gerginlikleri asıl hedeflerinden başka olan ve çoğunlukla toplum tarafından kabul edilmiş hedeflere veya faaliyetlere intikal ettirme sürecidir. Bu mekanizmada tatmin edilmeyi bekleyen güdü, kendi hedefi dışında başka bir yöne çevrilmiştir. Bir işi yapamayan kişinin başka bir işte kendisini ispat etmesinde kullandığı mekanizma yüceltmedir.

⁶¹ Dennis W. Organ and W. Clay Hammer, **Organizational Behavior; An Applied Psychological Approach**, Revised Edition, Plano/Texas: Business Publication, Inc., 1982, s.259; ve Keith Davis and John W. Newstrom, a.g.e., ss.463-464.

⁶² Keith Davis and John W. Newstrom, a.g.e., s.462.

⁶³ Nurettin Kaldırımçı, "Örgütsel Davranış Açısından Stres", **Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Aralık: 1983, Sayı: 5, ss.83-88.

b. Özdeşleşme (Identification)

Başarısızlıklar, engellenmeler ve gerginliklerle karşı karşıya kalan bireyin bazen herhangi bir kişi veya grupla kendini özdeşleştirmeye çalışması olumlu etkiler yapmaktadır. Bu mekanizma, çoğunlukla çocukluktan itibaren anne, baba veya ünlü bir oyuncunun taklit edilmesiyle gelişmeye başlar. Özdeşleşme, gayrete ve gelişmeyi sağlayan davranışlara yaptığı etki ile olumlu, kişinin hayatını taklit ile geçirmesine neden olduğu için olumsuz sonuçlar doğurur.

c. Dengeleme (Compensation)

Telafi de denilen dengeleme, bireyin tatmin edilemeyen, engellenen isteklerinin ve amaçlarının yerine başkalarını koyması anlamına gelir. Bu şekilde, kaygı ve endişe içinde olan birey içinde bulunduğu ortamda elde edemediği başarıyı başka bir alanda elde ederek kendine olan saygısını kazanır. Derslerinde başarılı olmayan bir öğrencinin sporda başarılı olmaya çalışması bu duruma örnek verilebilir.

d. Amacı Yeniden Yorumlama veya Tespit Etme (Reinterpretation)

Belli bir amaca ulaşamayan kişi bu amacı yeniden yorumlayabilir veya kendisine daha alt seviyede yeni bir amaç edinebilir. Bu şekilde kişi, yeni bir amaç edinerek yaşanması muhtemel olan hayal kırıklıklarının ve tatminsizliklerin önüne geçebilir.

e. Başka Faaliyetlerle Meşgul Olma (Flight Into Activity)

Çok sevdiği bir yakınının ölümü nedeniyle üzüntü içinde olan bir kişinin kendisini aşırı derecede çalışmaya vermesi gibi problemlerden kaçarak ve düşünmeyerek şuarsuzca yapılan davranışlar yıkıcı olabilir.

f. Saldırma (Agression)

Uzun süreli bir engellenme durumunun yarattığı gerilim sonucu ortaya çıkan saldırganlık fiziki veya sözlü olabilir. Saldırganlık davranışı, üçüncü bir kişiye, nesneye veya

bireyin bizzat kendisine yönelik olabilir. İşte kişilerarası ilişkilerden doğan bir tartışmanın eve taşınması veya bireyin saldırganlığını dışa vurmayıp, kendini cezalandırması örnek verilebilir.

g. Bahane Bulma (Rationalization)

İnsanın kendisine ve başkalarına karşı inandırıcı nedenler bulması anlamına gelen bu mekanizma akla uydurma olarak da ifade edilir. Bireyin iş yerinde yetersiz olan performansının, verimliliğinin, yetersiz çalışmasının nedenlerinin iş şartlarının kötü olmasına yüklenmesi veya gerekli eğitimin alınmadığının ileri sürülmesi bu davranışa örnektir.

h. Yansıtma (Projection)

Yansıtma davranışında birey, başarısızlıklarının ve yanlış davranışlarının sorumluluğunu başkalarına yükler. İnsanın kendisinde görmek istemediği eksik, yersiz davranışlarını, can sıkıcı duygu, düşünce, istek ve amaçlarını başkalarına yüklemeye çalışması benliği korumaya yönelik bir davranıştır. Başarısız bir öğrenci bunun sebebinin notlarındaki eksiklikten veya öğretmenden kaynaklandığını ileri sürebilir.

i. Tepki Oluşturma (Reaction Formation)

Gerçek duygu, düşünce ve beklentilerin karşıtlarını benimsemek tepki oluşturma mekanizması olarak adlandırılır ve kaygılı, sıkıntılı bir kişinin bu durumunu gizleyerek mutlu görünmeye çalışması veya iş arkadaşını sevmeyen bir çalışanın bu hissinden utanarak onu övmeye ve takdir etmeye çalışması gibi örneklerle açıklanabilir.

j. Baskı Altına Alma, Unutma (Repression)

İnsanlar kendileri için hoş olmayan güdülerini, tecrübelerini şuur altına atarak bunların etkisinden kurtulmak isterler. Ancak bu durum uzun süreli ve devamlı olursa, durgunluklar, sıkıntılar, şikayetler ortaya çıkar ve bastırılmış güdüler, duygular günlük davranışları etkiler.

k. Gerileme (Regression)

Engellenen kişinin daha ilkel davranışlara yönelmesini, heyecanlarını daha az kontrol etmesini, değerlendirme kabiliyetinin azalmasını ifade eder. Baskı altında olan birey bazen çocukça davranışlar gösterebilir. Kekeleyerek, kızarmak, surat asmak, ağlamak, kendine acındırma gibi belirtileri vardır. Bir yöneticinin dar boğaza girmesi sonucu kendisini astların işi olan teknik ayrıntılarla meşgul etmesi gerileme durumunda gösterilebilecek bir davranıştır.

l. Kayıtsız Kalma ve Çekilme (Withdrawal)

Kayıtsız kalma veya çekilme, rahatsız edici bir duruma, olaya aldırılmamak, kaçınmak çabasıdır. Birey daha önce engeller ile karşılaşarak hayal kırıklığı yaşadığı bir ortamda tekrar bulunmak istemeyecek ve bu engelleri aşmak için çaba harcamayacaktır. Baskı altında birey ortamdaki istifa, devamsızlık, katılmama gibi davranışlarla ya fizik olarak çekilir ya da işi, meslektaşları, üstleri, astları ile ilgili olarak örgüte ilişkin kararlara tamamen kayıtsız kalır. Çekilme ve kayıtsız kalma gibi davranışlar haberleşmenin azalması, kesilmesi, güvensizliğin oluşması, karşılıklı yardımlaşma ortamının yok olması ile sonuçlanır.

m. Şakaya Vurma (Humor)

Bir kişinin yetersizliği veya becerisizliği ile çevrenin kendisini küçümseyeceğinden çekinerek yapması gereken davranışlardan vazgeçerek işi şakaya vurma olarak açıklanabilir. Burada birey yapacağı davranışın neden olacağı eleştirileri şaka yoluyla azaltma düşüncesindedir ancak aşırıya gidildiğinde olumsuz sonuçlar yaratır.

n. Boyun Eğmek (Submission)

Çatışmalar ve çatışmaların doğuracağı etkilerden kurtulmak için başkalarını davranışlarını kabul etmek anlamına gelir. Karar vermeden kaçınma ve kendine güvenmeme bu savunma mekanizması için de önemli bir yere sahiptir.

o. Özgecilik (Altruism)

Özgecilik davranışında benlik duygusunun başkalarına yönelmesi, ilgi, sevgi ve saygının sürekli olarak diğer insanlara gösterilmesi gayreti vardır. Başkalarının problemlerine çözümler ararken kendi kaygılarından kurtulma ve uzaklaşma süreci bu savunmada yaşanır.

p. Kötüleme ve Karşı Saldırı (Blaming and Counteract)

Elde edilemeyen, erişilemeyen kişilerin, nesnelerin, hedeflerin kötülenmesi ve yapılan eleştirinin sonucunda ortaya çıkan sıkıntılardan kurtulmak için eleştiri yapanın kişiliğine karşı saldırılması ile mekanizma gelişir.

r. Otizm (Autism)

Otizm, insanın gerçek olmayan bir aleme çekilmesi şeklinde açıklanabilir. Bu tür bir davranış düşmanca tutumların, peşin hükümlerin gelişmesine uygun bir psikolojik yapının meydana gelmesi ile sonuçlanabilir. Diğer insanlarla ve gruplarla ilişkiden kaçınılır.

s. Hayal Kurma (Day Dream)

İstekler veya güdüler tatmin edilemediği zaman insanlar bu tatmini hayallerinde aramaya başlar. Belli bir konuda başarı kazanan bir kişi de, daha büyük başarıları hayalini kurarak gerçeklerden uzak yaşayabilir. Gerçekle hayal arasında dengesiz bir boyutta yaşandığı zaman hayal kurma olumsuz etki yaratırken, teselli edici yönü ağırlık kazanırsa olumlu etki yapmaktadır.

DuBrin tarafından, kaygı, suç ve utanç gibi diğer rahatsız edici duygulara verilen evrensel tepkilerdir şeklinde ifade edilen savunma mekanizmaları arasında çıkarılma (displacement), inkar (denial), denetleme (controlling), hastalık hastalığı (hypocondria), bölünme (dissociation), bedenleştirme (somatization), duygu dönüşümü (conversion), utangaçlık (bashfulness), tutulma (isolation), gerçeklerden kaçma (avoidance), gerçekleri çarpıtma (distortion), saplantı düşünceler (obsessive things) de sayılabilir.⁶⁴

⁶⁴ Andrew J. DuBrin, **Fundamentals of Organizational Behavior; An Applied Perspective**, New York: Pergamon Press Inc., 1974, ss.108-109; ve Nurettin Kaldırımçı, a.g.e., s.88.

2.1.2. Stresin Sonuçları ve Etkileri

İnsanlar her zaman stresle karşılaşmış olmalarına rağmen, gelişmiş batılı ülkelerde yirminci yüzyılda stresle ilgili sorunlarda bir artış olmuştur. Stres sorununa ilişkin J.Powell Trevor ve Simon J. Enright tarafından ortaya konulan bazı istatistiki veriler konunun öneminin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Buna göre;⁶⁵

- Modern hastalıkların yüzde sekseninin stresle başladığı düşünülmektedir.
- 1980'in başlarında on yetişkin İngiliz erkekten biri, beş yetişkin İngiliz kadından biri yatıştırıcı sınıftan benzodiazepin için reçete almıştır.
- Nüfusun %4-5'i her yıl anksiyete tanısıyla tedavi edilmektedir.
- İngiltere'de kronik kalp hastalığı nedeniyle yılda 250.000 kişi ölmektedir. 1953-1973 yılları arasında 34-44 yaş grubundaki erkeklerin ölüm oranı iki kat artmıştır.
- Doğrudan stresle ilgili koşullar yüzünden İngiliz endüstrisinde her yıl 40 milyon işgücü kaybolmaktadır.
- İngiliz endüstrisinde, alkolizm, devamsızlık, erken ölüm gibi nedenlerle stresin bedeli yılda 1.3 milyar sterlin olmaktadır.
- Son elli yılda Amerika'da kronik kalp hastalıkları %500 artmıştır.
- Amerika'da 8 milyon kişide mide ülseri vardır. 12 milyon kişi ise bu sorun ile uğraşmaktadır.
- Amerika'da her yıl 5 milyon doz yatıştırıcı ve 16.000 ton aspirin tüketilmektedir.

2.1.2.1. Stresin Sonuçları

İş stresinin hem pozitif hem de negatif sonuçları bulunmaktadır. Stresin pozitif yani yapıcı yönü birey ve işletme için olumlu etkiler yaratmaktadır. Düşük düzeyden ılımlı bir düzeye kadar olan stres yapıcı ve enerji verici bir etki yapmaktadır. Aşırı derecedeki stres ise, bireyin bedensel ve zihinsel sistemine yüklenmekte onların işlemez hale gelmesine neden olmaktadır.

Voluck ve Abramson'a göre, stres fiziksel ve zihinsel rahatsızlıkları hızlandırabilir, iş tatminsizliği ve performans problemleri yaratabilir, işgücü devrini ve devamsızlığı artırabilir,

⁶⁵ İnayet Pehlivan, a.g.e., ss.56-57.

uyuşturucu ve aşırı alkol kullanımına yol açabilir, depresyon ve kaygı yaratabilir, ve çeşitli fiziksel rahatsızlıklara yol açabilir.⁶⁶

Hellriegel, Slocum ve Woodman, stresin temel sonuçlarını fizyolojik, ruhsal ve davranışsal olarak sınıflandırırken, T. Cox bu sonuçlara kişisel, kavramaya yönelik ve örgütsel sonuçları da eklemiştir.⁶⁷

i. Stresin Fizyolojik Sonuçları

Kan basıncında artış, kalp atışında artış, terleme, nefes almada zorluklar, göz bebeklerinin genişlemesi, kas gerilmesi ve mide rahatsızlıklarında artışı kapsamaktadır. Ayrıca dolaşım sistemi, damar hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları, iç salgı bezleri rahatsızlıkları, deri hastalıkları, hareket sistemi hastalıkları, göbekte yağ birikimi, bağırsak rahatsızlıkları, düzensiz adet kanamaları, saç dökülmesi ve migren ağrıları da yine stresin neden olduğu fizyolojik rahatsızlıklardır.

ii. Stresin Ruhsal Sonuçları

Öfke, kaygı, uykusuzluk, korku, depresyon, kişinin kendi itibarını kaybetmesi, zihinsel fonksiyonları yitirme (konsantre olma ve karar vermede yetersizliği kapsar), sinirlilik, alınganlık, endişe, kısa süreli bellek kaybı ve iş tatminsizliği gibi etkileri kapsamaktadır.

iii. Stresin Davranışsal Sonuçları

Performans düşüklüğü, devamsızlık, yüksek kaza oranları, yüksek işgücü devri oranı, aşırı alkol ve diğer ilaçları kullanma alışkanlığı, aşırı yeme, itici davranışlar, ve iletişim zorluklarını kapsamaktadır. Bunların yanında bu tür sonuçlar, bireylerin dikkatini dağıtarak kaza yapmalarına da neden olabilir.

⁶⁶ Philip R. Voluck and Herbert Abramson, "The Work Environment- How to Avoid Stress-related Disability Claims", **Personnel Journal**, May 1987, ss. 95-98.

⁶⁷ Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. and Richard W. Woodman, a.g.e., ss.246-247; John M. Ivancevich, and Michael T. Matteson, **Organizational Behavior and Management**, Second Edition, Richard D. Irwin, Inc., 1990, ss.222-223; James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnely Jr. **Organizations; Behavior, Structure, Processes**, Sixth Edition, Plano/Texas: Business Publications, Inc., 1988, s.249; ve D.D.Warrick, D.G.Gardner, J.D.Couger and R.A. Zawacki. "Stress", **Datamation**, Vol.31, No.8, April 1985, s.88.

iv. Stresin Kişisel Sonuçları

Ruhsal sonuçlarla bir ölçüde benzer özellikler taşımakla birlikte, korku, çatışma, ilgisizlik, duygusuzluk, can sıkıntısı, depresyon, aşırı yorgunluk, engellenme, moral bozukluğu, sinirlilik, kendini yalnız hissetme gibi tepkileri kapsamaktadır.

v. Stresin Kavramaya Yönelik Sonuçları

Düşük konsantrasyon, zihinsel engeller, dikkati toplayamama, karar vermede yeteneksizlik gibi sonuçları kapsamaktadır.

vi. Stresin Örgütsel Sonuçları

Çalışanların performanslarında ve verimliliklerinde kalite ve miktar olarak düşme, sorumluluk kaybı, yaratıcılığın yok olması, iş gücü devri ve devamsızlıkların artması, motivasyon ve iş tatminin azalması, iş birliği yapamama, yabancılaşma, kişilerarası çatışmalar, hata yapmada artış ve sadakatin azalması da örgütsel sonuçlar arasında sayılabilir.

Vücudun savunma mekanizmalarının seferberliği yalnızca stresörlerin yarattığı potansiyel sonuçlarla ilgili değildir. Stresin etkileri çok ve çeşitlidir. Yaşamımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelen stresin yapılan araştırmalar sonucunda bireyin hastalıklara karşı direncini azalttığı, zihinsel ve fiziksel hastalıklara yakalanma oranını artırdığını ortaya çıkarmıştır. İş stresi, kalp rahatsızlıkları, yüksek tansiyon, mide rahatsızlıkları, alkol-ilaç kullanımı gibi pek çok sağlık sorununun da kaynağı olmaktadır.

Stres nedeniyle ortaya çıkan rahatsızlıklar örgütte üretim ve verim kaybına neden olurken beraberinde aşırı harcamalar getirmektedir. Bu bağlamda stresin bir de maliyet yönü olduğunu kabul etmek gerekir. Bireysel açıdan ise stres kısa ve uzun süreli rahatsızlıklara neden olabilir. Bunun yanında iş stresinin kişilerin yaşamlarını yitirmelerine neden olabildiği de kabul edilmesi gereken bir gerçektir.

2.1.2.2. Stres ve Sağlık

Stresin bir bireyin sağlığı üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Stres hem kaygı (anxiety) hem de engellenme (frustration) nin potansiyel bir kaynağıdır ve bunların her biri, sıra ile, vücudun fizyolojik ve/veya psikolojik sağlığı üzerinde bozulmaya neden olmaktadır. Aşırı stres kalp rahatsızlıkları, inme, yüksek tansiyon, migren ağrıları, ülser, ilaç-alkol-sigara kullanımı, fazla yeme, depresyon ve kas ağrıları gibi pek çok sağlık problemine sebep olmaktadır.

Stres ve bağışıklık sistemi arasındaki bağlantıyı ortaya çıkarmak için yapılan ilk çalışma, 1991 yılında Carnegie Mellon Üniversitesi'nden psikolog Sheldon Cohen ve arkadaşları tarafından yapılmış ve çalışma, sık sık strese maruz kalan kişilerin solunum yolları enfeksiyonuna yakalanma eğiliminin olduğunu ayrıca, ani ve şiddetli stresten çok uzun süreli bir stresin soğuk algınlığına yakalanma olasılığını üç ile beş kat arttırdığını ortaya çıkarmıştır. Maryland Üniversitesi'nden Dr. Pamela Peeke'in yaptığı bir çalışma da, insan vücudunun uzun süren kronik strese baş edecek donanımdan yoksun olduğunu, insanların tatsız anıları, endişeleri ve bunalımları uzun süre taşıyamayacağını göstermiştir. Bir başka araştırma ise, uzun süreli stres ile kalp hastalıkları arasında bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.⁶⁸

Yöneticiler stresin önemini ve çalışanlar üzerindeki etkisini bildikleri zaman hem kendi hem de çalışanları için iş ortamında stres oluşturan faktörlere ve etkilerine karşı daha dikkatlidirler. Stres belirtileri çok ve çeşitlidir.

- Yeme alışkanlıklarında değişme
- Sağlıksız duygular, ağrılar ve acılar
- Hareketsiz kalamama, konsantre olamama
- Gerginlik, telaş, huzursuzluk veya sinirlilik
- İçki veya sigara tüketiminde artış
- Uyku problemleri
- Depresyon
- Mide rahatsızlıkları
- Baş dönmesi, zayıflık vb.

⁶⁸ Jerry Adler, "Stress", Newsweek, 28 Haziran 1999, s.2.

rahatsızlıklar stres belirtisi olabilmektedir.

Stres oluştuğunda bireyin iş davranışlarında görünür değişimler gözlenmektedir. Bu değişimler zararlı stresin arttığına işaret etmektedir.⁶⁹

Değişimler

<i>den.....</i>	<i>e.....</i>
düzenli devam	devamsızlık
dakik olmak	ağır olmak
dikkatli çalışma	dikkatsiz çalışma
değişime açık olmak	değişime direnmek
işbirliğinden yana olmak	saldırgan özellikler gösterme

Günümüzde modern yöneticiler gerek meslektaşlarına gerekse astlarına daha çok ilgi gösterirler ve onların sağlığına etki eden işle ilgili etkilere karşı daha çok sorumluluk duyarlar. Schermerhorn, Hunt and Osborn' a göre, yöneticiler aşağıda sıralanan durumlara dikkat ederek iş yerinde çalışanlarına sağlıklı ve huzurlu bir ortam sağlama çabasındadırlar.⁷⁰

Hayrseverlik. Yöneticiler insani bir sorumlulukla çalışanlara yaklaştığı ve çalışanların durumunu takip ettiği zaman bu tür bir ilgi çalışanların daha ılımlı bir ortamda çalışmalarını sağlayarak sağlıklarına da olumlu etki yapmaktadır.

Verimlilik. Sağlıklı çalışanların işe devamsızlığı daha azdır, daha az hata yaparlar ve sağlıksız çalışanlara göre daha üretkendirler. Yönetici çalışmanı stresli bir ortamdan uzak tutarak hem çalışanların bireysel verimliliklerini hem de örgütsel verimliliğini arttırmaktadır.

Yaratıcılık. Sağlığı yerinde olmayan bir işgören, sağlıklı bir işgörene göre daha az yaratıcıdır ve risk almaya daha az eğilimlidir.

Yatırıma Dönme. Örgütler çalışanların gelişimi için önemli miktarlarda zaman ve para harcarlar. Çalışanların sağlık harcamaları örgütler için önemli rakamları ifade etmektedir. Çünkü stresin neden olduğu rahatsızlık kısa süreli olduğu kadar uzun süreli de olabilmektedir. Ayrıca stresin neden olduğu rahatsızlıklar tedavisi için önemli miktarlarda harcama gerektiren hastalıklar olabilir.

⁶⁹ John R. Schermerhorn Jr., James G Hunt and Richard N. Osborn, a.g.e., s.534.

⁷⁰ A.g.e., s.535.

2.1.2.3. Tükenmişlik (Burnout)

Drafke ve Kossen, iş tükenmişliğini, bir bireyin fiziksel ve zihinsel kaynaklarını işle ilgili hedeflerine ulaşmak için aşırı çaba harcayarak tüketmesidir şeklinde ifade eder. Tükenmişlik, bireyin enerji kaynaklarının stres yaratan örgütsel koşullar karşısında tükenmesidir.

i. Tükenmişlik Evreleri

İş tükenmişliği bireysel özellikler ve iş tatmininin kesin bir kombinasyonu olarak kendini gösterir. Rol belirsizliği, performans baskıları, kişiler arası çatışmalar veya kişisel ekonomik problemler hem bireysel hem de örgütsel stres yaratır. Tükenmişlik olgusu tipik olarak üç evrede ortaya çıkar.⁷¹

- a. Duygusal tükenme (emotional exhaustion),
- b. Duyarsızlaşma (depersonalization),
- c. Kişisel başarıda düşme (diminished personal accomplishment)

a. Duygusal Tükenme (emotional exhaustion)

Bireyin enerjisini, kaybetmesi, duygusal kaynaklarının bittiğini hissetmesi ile ortaya çıkar. Duygusal tükenmeyi yaşayan birey, eskisi kadar işinde başarılı olmadığını ve hizmet verdiği kişilere karşı verici olmadığını, sorumlu davranmadığını düşünür ve giderek işinden soğumaya başlar.

b. Duyarsızlaşma (depersonalization)

Çalışanlar etkileşimde buldukları kişilere ve örgüte karşı daha mesafeli ve umursamaz davranışlarda bulunurlar ve hizmet verdikleri kişileri birer nesne gibi görürler. Duyarsızlaşmanın tipik belirtileri arasında; basit ve sıradan bir dil kullanma, insanları sınıflandırma, katı kurallara göre iş yapma, başkalarından hep kötülük geleceğine inanma sayılabilir.

⁷¹ Alev Torun, "Stres ve Tükenmişlik", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Kalite Derneği Ortak Yayını, Editör: Suna Tevruz, İstanbul: 1996, s.47.

c. Kişisel Başarıda Düşme (diminished personel accomplishment)

Bireylerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanmasıyla kendini gösterir. Birey, işinde iyi bir ilerleme kaydedemediğini düşünerek kendini suçlu hisseder.

Aşırı istekleri olan ve idealist olan insanlar tükenmişlik duygusunu yaşamaya daha eğilimlidirler. Tükenmişlik adaylarının hedefleri gerçekçi olmayan ve ulaşılamayan hedeflerdir. Bu durum, bireylerin çoğunlukla engellenmeleri ve azimlerini kaybetmeleri ile sonuçlanır. Tükenmişliği yaşayan bireyler kişisel mesleki doyumsuzluklarının ve yorgunluklarının etkisi ile karmaşık duygular içindedirler ve bu duygularını dile getirmekte zorlanırlar. Stresli çalışma şartları, bireyin gerçekçi olmayan beklentileri ve ihtirasları ile birleştiğinde fiziksel, tıbbi ve duygusal tükenmenin oluşmasına yol gösterir.⁷²

ii. Tükenmişlik Belirtileri

Bireyler de en çok görülen tükenmişlik belirtileri şunlardır:⁷³

- İş sorumluklarına karşı ilgisiz olma,
- “Kaç” sendromu içinde olma,
- Çok çalışma ve az başarımlı,
- Sinirli, alıngan, öfkeli, kızgın,... olma,
- Çaresizlik, cesaretsizlik, yalnızlık,
- Can sıkıntısı,
- Fiziksel ağrı ve acı çekme,
- Arkadaşlarından ve sevdiklerinden uzaklaşma,
- Olayların gülünç yanlarını görememe,
- Çoğu zaman yorgunluk hissetme,
- Canlılığı kaybetme,
- Geçmişe göre daha çok alkol tüketimi vb.

⁷² Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. and Richard W. Woodman, a.g.e., ss.250-251.

⁷³ Michael W. Draffe and Stan Kossen, a.g.e., ss.420-421.

Tükenmişlik olgusunu en çok yaşayanlar, hayatının büyük bir bölümünü işkolik olarak geçiren ve aşırı iş yükü altında çalışanlardır. Şekil 4.de bazı meslekler için kişilerarası temasın sıklığı ve yoğunluğuna göre tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir.

Şekil 4. Tükenmişlik Düzeyleri

Kişilerarası Temasın Sıklığı	Yüksek	Resepsiyonist Satış Temsilcisi Kütüphaneci Orta Tükenmişlik	Sosyal Hizmet Görevlisi Müşteri Hizmet Temsilcisi Öğretmen Hemşire Yüksek Tükenmişlik
	Düşük	Fizik Araştırmacısı Orman Bekçisi Petrol Rafineri İşletmecisi Laboratuvar Temsilcisi Düşük Tükenmişlik	Koruma Memuru İtfaiyeci Polis Dedektifi Orta Tükenmişlik
		Düşük	Yüksek
		Kişilerarası Temasın Yoğunluğu	

Kaynak: Don Hellriegel, John W.Slocum Jr. and Richard W.Woodman, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, New York: West Publishing Company, 1995, s.251.

iii. Tükenmişlikle Mücadele

Örgütlerde tükenmişlik belirtilerini en aza indirmek için yöneticilerin üzerine düşen bazı görevler vardır. İşin yoğunlaştığı dönemlerde yardımcı personel almak ve ek donanım sağlamak, serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımı artırmak, başarıyı takdir etmek ve ödüllendirmek, bireylerin dinlenme ve gelişmeleri için ayrılan zamanı uzatmak, üst yönetimin desteğini sağlamak, örgüt içinde iletişimi düzenlemek, yetki ve sorumluluk dağılımını gözden geçirmek, çalışanların görev yerlerini değiştirmek tükenmişlikle mücadelede önerilen örgütsel düzeydeki yöntemler arasında sayılabilir. Bireysel düzeyde ise,

işle ilgili gerçekçi beklenti ve hedeflerin geliştirilmesi, kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılma, zaman yönetimi, dinlenme, tatil yapma, meditasyon , rahatlama eğitimi, geri besleme, işin monotonluğunun önlenmesi ve iş değişikliği alınabilecek önlemlere örnek verilebilir.

Tükenmişlik olgusuyla en çok karşılaşan bireyler tipik işkolikler olduğuna göre çalışan bir bireyin öncelikle hayatın sadece iş olmadığını kabul etmesi gerekmektedir. Kendine yeni ilgi alanları bulmalı ve yeni alışkanlıklar edinmelidir. Tüm ihtiyaçları tatmin edecek bir iş yoktur. Çalışma için ayrılan zaman ile sevdiğimiz ve kendimize ayırdığımız zamanı dengede tutabildiğimiz sürece stresin yarattığı olumsuzluklardan korunmak daha kolay olmaktadır. Her zaman mükemmeli aramak ve mükemmeli yapmak için çalışmak çalışmanı yıpratır. Mükemmeli unutmak sadece iyi olanı yapmaya çalışmak ve küçük kazançlardan da mutlu olmasını öğrenmek hem işimiz hem de kendimiz için daha iyi şeyler hissetmemizi sağlayacaktır.⁷⁴

Örgütler hem diğerlerine oranla tükenmişliğin yoğun olduğu işleri yapan hem de bazı tükenmişlik belirtilerini gösteren çalışanları tanımaya ihtiyaç duyarlar. Bazen tükenmişliğe katkıda bulunan işte değişiklik yapılması olumlu sonuçlar verir. Diğer taraftan firma çalışanlarına çalışma ortamında stresle en iyi nasıl mücadele edileceğini öğretebilir.

2.1.2.4. Stresin Maliyeti

Stres belli bir yere ait bir problem olmayıp tüm dünyayı ilgilendiren bir sorun haline gelmiştir. Kaynağı ne olursa olsun herkes iş veya iş dışı yaşamında strese maruz kalır. Bu stres birey için yararlı veya zararlı stres olabilir. Hatta bireyi etkisi altına alan stres olgusu kısa süreli olabildiği gibi uzun süreli olup kişinin tüm yaşamında da değişikliklere neden olabilir. Kısa süreli olduğu zaman mücadele edilmesi kolay olan stres, uzun süreli olduğunda bireyin hem mücadele etmesini zorlaştırır hem de ömür boyu yaşamını tehdit eden bir tehlike haline gelebilir.

⁷⁴ Alev Torun, a.g.e., ss.48-50; ve Stephen Ash, "Burnout: Causes and cures", *Manage*, Vol.41, No.4, March 1990, ss.2-3.

Çalışan stresinin sonuçları ve etkileri son yıllarda daha dikkatli incelemeye maruz kalmıştır. Meslekler (ve genelde hayat) akıl ve vücut sağlığı üzerinde fiziksel ve psikolojik etkiler yaratan stres kaynaklarını içermektedir. Stresin neden olduğu rahatsızlıklar ve buna bağlı olarak bireye ve örgüte yüklediği maliyetler çok ciddi rakamlarla ifade edilmeye başlanmıştır. 1980'li yıllarda yapılan bir araştırma, stresle ilgili hastalıkların Amerikan işletmelerine maliyetinin bir yılda 50 milyar dolar ile 70 milyar dolar arasında değiştiğini ortaya çıkarmıştır. 1990'lı yılların ortalarına gelindiğinde yapılan araştırmalar göstermiştir ki, stresin bir örgüte maliyeti, bir yılda 200 milyar doları aşmıştır.

Günümüzde işle ilgili stresin şirketlere maliyetinin 100 milyar dolar ile 300 milyar dolar arasında değiştiği görülmektedir. Bu maliyetler devamsızlık, kazalar, sağlık giderleri ve düşük verimliliği kapsamaktadır. Her yıl doktorlara yapılan ziyaretlerin yaklaşık %75 ile %90 'ını işle ilgili nedenler oluştururken, Amerika'da doktora gidenlerin en az yarısının stres nedeniyle doktora gittikleri, fiziksel rahatsızlıkların çoğunun da psikomatik kökenli olduğu belirtilmektedir. Devamsızlıktan dolayı her yıl ortalama 555 milyon iş günü kaybolurken, kazaların da %60 ile %80 'i iş stresinden kaynaklanmaktadır.

Yapılan bir araştırma, İngiltere'de her yıl hastalık nedeniyle kaybolan 360 milyon iş gününün örgütlere maliyetinin yaklaşık 8 milyar sterlin olduğunu açıklamıştır.⁷⁵ Buiness Week'in bir araştırmasına göre ise, 1980'lerden sonra stresle ilgili sorunların ve akıl hastalıklarının işletmelere maliyetinin her yıl 150 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir. Bu sonuç, hastalık, sakatlık, düşük verimlilik ve diğer harcamaları da kapsamaktadır.⁷⁶

Stresle doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan bazı önemli istatistik sonuçlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁷⁷

- Yaklaşık 9 milyon Amerikalı ülser hastasıdır ve peptik ülser nedeniyle oluşan kanama ve delinme nedeniyle her yıl yaklaşık 10.000 kişi ölmektedir.

⁷⁵ Cary L. Cooper, and Sue Cartwright, "Stress-Management Interventions in the Workplace: Stress Counselling and Stress Audits", *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol.22, Issue.1, 1994, s.65.

⁷⁶ Terry L. Leap and Michael D. Crino, *Personnel/Human Resource Management*, Second Edition, New York: Macmillian Publishing Company, 1993, s.541; ve Sana Siwolop, Reginald Rhein and Joe Weber, "Stress: The Americans are Failing", *Business Week*, 18 April 1988, s.74.

⁷⁷ Michael T. Matteson and John M. Ivancevich, *Managing Job Stress and Health; The Intelligent Person's Guide*, New York: The Free Press, 1982, s.49.

- Yaklaşık 13 milyon Amerikalı alkoliktir.
- Amerikalılar her yıl aspirin için yaklaşık 36 milyon paund harcamaktadır.
- Stresin neden olduğu kalp rahatsızlıkları gibi bazı hastalıklar nedeniyle her yıl 135 milyonun üzerinde iş günü kaybolmaktadır.

Çalışanların, sağlam ve rahat bir iş çevresinde çalıştıklarında daha çok tatmin oldukları ve daha verimli çalıştıkları bilinmektedir. Bu da yöneticinin çalışanlarına kaliteli bir iş hayatı sağlaması gereğini ortaya koymaktadır. Yöneticilerin mesleki stresi azaltmalarının ahlaki bir sorumluluk olduğu ileri sürülürken, bu sorumluluğu yerine getirilmemesinin olumsuz sonuçlara yol gösterdiği belirtilmektedir.⁷⁸

Stres devamsızlık, iş kalitesinin düşüklüğü ve gecikme gibi örgütsel problemlere neden olduğu kadar ölüm, hastalık ve intihar gibi sonuçlar da doğurabilir. Bu nedenle, her yöneticinin, stresin nedenlerini ve sonuçlarını bilme ve stresi önleme ve yönetme konusunda bilgiye ihtiyacı vardır. Özellikle, çağın hastalığı olan stresin günden güne artan nedenleri, yarattığı etkileri, fizyolojik, psikolojik, tıbbi rahatsızlıkları ve sonuçların yüklediği ekonomik maliyetler düşünülürse bir yöneticinin stresi gözardı etmesi sözkonusu değildir.

2.2. Stres Yönetimi

Stres yönetim programları bireylerde ve örgütlerde oluşan stresle ilgili ruhsal ve davranışsal problemleri önlemek ve azaltmak için çalışmaktadır. Bu programlar hedeflerin başarılması için stres kaynaklarını hem önlemek hem de azaltmak için vardır. Stres yönetimi ile; stresin olumlu etkileri desteklenir, olumsuz etkileri azaltılmaya ve yok edilmeye çalışılır.⁷⁹

Bireyler çalışma hayatında karşılaştığı stresörler ile tek başına mücadele edemez. Bu durumda bireysel stres yönetim tekniklerine başvurur. Öğrenilmesi ve uygulaması oldukça kolay olan bu yöntemler ile birey stresi kontrol altına almaya çalışır. Yönetim ise, uyguladığı örgütsel programlar ile çalışma ortamından stres yaratıcıları uzaklaştırarak çalışanlara daha elverişli ve huzurlu bir ortam sağlamaya çalışır. Yapıcı (yararlı) stresin görev performansına olumlu etki yaptığını ancak, yıkıcı (zararlı) stresin performansı azalttığını ve bireyin sağlığını

⁷⁸ Robert Kreitner, and Angelo Kinicki, a.g.e., ss.570-571.

⁷⁹ Patrick E. Connor and Charla Hart Worley, a.g.e., s.62.

bozduğunu bilen iyi bir yönetici, bireyler, çalışma ortamı, iş çevresi ve iş stresinin miktarı arasında sağlıklı bir ortam bulmaya çalışır.

Tüm stres yönetim programları, stres ile mücadelede önce stres kaynaklarını tanıma, stres tepkileri anlama sonra da stresin olumsuz sonuçlarını azaltmak veya yok etmek için çalışmaktadır.

2.2.1. Stres Yönetim Stratejileri

Stres yönetimi ile ilgili bireysel ve örgütsel yaklaşımların sayısı çoktur ve her geçen gün stresle mücadele için yeni teknikler geliştirilmektedir. Çünkü stresin kaynağı çok ve çeşitlidir. Stres yönetiminde, bireysel stres yönetim teknikleri ve örgütsel stres yönetim teknikleri olmak üzere başlıca iki yaklaşım kullanılır.

2.2.1.1. Stres Yönetiminde Bireysel Yaklaşımlar

Bireysel stres yönetim metotları, bireylerin stres kaynaklarını yok etmelerini veya kontrol etmelerini öğreten, onların strese karşı daha dirençli olmalarını sağlama ve stresle daha iyi mücadele edebilmeleri için gerekli yöntemleri öğreten tüm faaliyet ve davranışları kapsar.

Bireysel stres yönetiminde ilk adım, bireyin hayatında onu etkileyen stres kaynaklarını tanımasına yardım etmektir. İkinci adım ise, stres kaynaklarını tanıyan bireye bu stresörlerle nasıl mücadele edeceğini öğretmektedir. Bireysel stres yönetim metotlarından bazıları şunlardır;⁸⁰

- . Zaman yönetimi,
- . Bol egzersiz yapma, dengeli beslenme, yeterli dinlenme ve kendine dikkat etme,
- . Hayat felsefesinin geliştirilmesi ve olumlu tutumları sürdürme,
- . Stres belirtilerini tanımayı öğrenme,
- . İş ve özel hayat arasında denge sağlama,
- . Her zaman eğlenceye zaman ayırma,

⁸⁰ Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. and Richard W. Woodman, a.g.e., ss.255-256; ve "Tips for Reducing Work-Related Stress", *Workforce*, Vol.78, Issue. 5, July 1999, s.24.

- . Rahatlama tekniklerini öğrenme.

Stres yönetiminde en çok kullanılan bireysel teknikler aşağıda sekiz başlık altında açıklanmıştır.

i. Egzersiz (Exercise)

Egzersiz, fiziksel egzersiz ve solunum egzersizi olarak iki bölümde incelenir. Aerobik, yarış yürüyüşü, rahat koşu, yüzme, binicilik, bisiklete binmek gibi fiziksel egzersizler zararlı stresin etkilerini azaltmak için doktorlar tarafından tavsiye edilir. Bu egzersizlerin düzenli olarak yapıldığında kalp kapasitesini artırma, kalp atışını düzenleme, kişinin iş baskılarından uzaklaşmasını sağlama gibi olumlu yanları bulunmaktadır. Düzenli egzersizin damar hastalıklarına yakalanma olasılığını azalttığı da bilinmektedir.

Fiziksel egzersiz yapan kişi hem sağlığını korur hem de yorgunluk hissini azaltır. Yorgunluk, stres yaratma ortamında anahtar bir rol oynar çünkü yorgunluk hisseden bireyler, engellenme olgusu ile daha çok karşılaşır ve daha çok etkilenme eğilimindedirler. Bu nedenle engellenme ile mücadelede fiziksel egzersiz önerilen bir yöntem olmaktadır. Bazı büyük örgütlerde, fiziksel egzersizin çalışanlar üzerinde yarattığı olumlu etki düşünülerek spor salonları açılmaktadır.⁸¹

Kendini yorgun ve gergin hisseden bireyin işini yaparken çok az zaman ayırarak kısa aralıklara yapabileceği solunum egzersizi, onun dinlenmesine ve gerginliğini azaltmasına yardım eder. Özellikle büroda çalışanlar için oldukça pratik bir yöntem olan solunum egzersizi bireyde başlayan ve başlayacak olan stres tepkisini önlemektedir.⁸²

ii. Rahatlama (Relaxation)

Bireyler meditasyon, hipnoz ve biyolojik geri besleme gibi tekniklerle rahatlama eğitilirler. Rahatlama, stres altındaki bireyde stres tepkisinin karşıtı bir etki yapar. Strese tepki olarak kaslar gerilir, kan basıncı ve solunum artar. Rahatlama ise, kasları rahatlatır, tansiyonu

⁸¹ Robert P. Vecchio, **Organizational Behavior**, Second Edition, The Dryan Press, Rinehart and Winston, Inc., 1987, s.447; ve Stephen P. Robbins, a.g.e., s.516.

⁸² İnayet Pehlivan, a.g.e., s.68.

düşürür ve solunumu yavaşlatır. Rahatlama ile vücutta başlayan psikomatik stres tepkisi azaltılarak, engellenir ayrıca zihinsel açıdan da bireye yararlı olur. Bunun yanında rahatlama tekniğinin performans üzerinde de etkili olduğu bilinmektedir. Çünkü rahatlama eğitimi ile dikkat alanı genişler, düşüncelerde açıklık sağlanır.⁸³

Rahatlama eğitiminin hem psikolojik hem de fizyolojik yararları vardır. Psikolojik olarak başarılı gevşeme, gerilim ve kaygı hissinde azalma, uysallık, kendini iyi hissetme gibi sonuçlar doğurur. Kan basıncında azalma, nefes alma ve kalp atışlarının düzenli olması gibi sonuçlar ise fizyolojik sonuçlar arasında sayılabilir. Gevşeme teknikleri nefes alma egzersizi, kas gevşetme, hayal ve gözünde canlandırma gibi egzersizleri içeren zihinsel gevşeme stratejilerini kapsar.⁸⁴

iii. Meditasyon (Meditation)

Davis and Newstrom'a göre meditasyon, vücudun fiziksel ve ruhsal olarak dinlenmesi için içsel yoğunlaşmayı ve sakinliği içermektedir. Bireylerin stresli ortamdan geçici olarak uzaklaşmalarına ve stres belirtilerinin azaltılmasına yardım eder. Ayrıca meditasyonun stres, endişe, korku ve hiper tansiyon problemleri azalttığı bilinmektedir.

Transandantal Meditasyon (Transcendental Meditation), en yaygın kullanılan meditasyon şeklidir. Transandantal meditasyon, günde 20-25 dakika olmak üzere iki periyot halinde "mantra" olarak adlandırılan bir kelimenin tekrarlanması ile gerçekleştirilir.

Meditasyon için dört gerekli unsur vardır. Bunlar;⁸⁵

- Sakin bir çevre,
- Rahat bir duruş,
- Tekrar edilen zihinsel bir uyarıcı ve
- Pasif bir tutumdur.

⁸³ Stephen P. Robbins, a.g.e., s.516; ve İnyet Pehlivan, a.g.e., s.70.

⁸⁴ John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, a.g.e., s.240.

⁸⁵ R. Bruce McAfee and Paul J. Champagne, a.g.e., s.365.

Meditasyonun zihinsel ve fiziksel sağlık üzerinde etkili olduğu ve bu tekniği bilen ve doğru uygulayan bireylerin stresle başa çıkmada başarılı olduğu görülmüştür. Bazı örgütler çalışanların kullanımı için meditasyon odaları kurmuşlardır.⁸⁶

iv. Biyolojik Geri Besleme (Biofeedback)

Stresle başa çıkmada farklı bir yaklaşım olan ve stresin istenmeyen etkilerinin azaltılmasına yardım eden biyolojik geri besleme, tıbbi rehberlik altındaki bireylerin kalp atış oranında artış veya baş ağrıları gibi stres belirtilerini geri besleme araçları ile azaltılmasını öğrenmesidir. 1960'lara kadar insanlar sinir sisteminin kontrol edilemeyeceğine inanırlarken, şimdi, kalp atışı, oksijen tüketimi, mide asidi salgısı ve beyin akımları gibi içsel süreçler kontrol edilebildiği görülmektedir.⁸⁷

Geri besleme tekniği diğer bireysel stres yönetim tekniklerinden farklı olarak bireylere vücut fonksiyonları hakkında doğru veriler sağlar. Böylece bireyin vücudu tanıması ve fizyolojik olarak vücudunun iç denetimini yapabilmesi mümkün olur.

Geri beslemeyi öğrenme kaygısı azaltma, mide ekşimesini azaltma (ve böylece ülser oluşumunu önleme), gerginlik ve migren ağrılarını kontrol etme ve fonksiyonel olmayan stresin olumsuz psikolojik belirtilerini azaltmada kullanışlı bir tekniktir. Bu yöntem, hem stresi kontrol altında tutmayı hem de bireyleri stresle ilgili olarak ortaya çıkabilecek hastalıklardan korumayı sağlamada yardımcı olmaktadır.

v. Davranış Değiştirme (Behavior Change)

A tipi özellik gösteren bireyler B tipi özellik gösteren bireylere göre daha çok stres yaşamaktadırlar. Bu nedenle, davranış değiştirme özellikle stresin daha çok etkisinde kalan A tipi davranış özelliği gösteren bireylerin davranış özelliklerinin değiştirilmesinde başarıyla uygulanabilen bir yöntemdir. Bu yöntem ile, A tipinin sahip olduğu olumsuz ve bireyi çabuk yıpratıcı özellikleri daha olumlu düzeye getirilmeye çalışılır. Bu şekilde bireyler, daha olumlu, rahat, sakin ve uyumlu olmaktadır. Bazı araştırmalar A tipi bireylere uygulanan davranış

⁸⁶ Keith Davis and John W. Newstrom, a.g.e., s.467.

⁸⁷ A.g.e., s.467.

değiştirme tekniği ile bu tip bireylerin sağlık durumlarında belirgin düzelme görüldüğünü ortaya çıkarmıştır.⁸⁸

vi. Zaman Yönetimi (Time Management)

Stresle mücadelede kullanılan en etkin ve kullanışlı yollardan biri de zaman yönetimidir. Hem bireysel hem de örgütsel stres yönetim tekniklerinden biri olan zaman yönetimi bir anlamda bireyin kendini ve kendi zamanını yönetmesini öğrenmesidir.

Zaman yönetiminin en çok bilinen dört ilkesi vardır. Bunların ilki, başarıya ulaşmak için faaliyetleri günlük olarak listelemek, ikincisi önemli ve acil faaliyetleri öncelikle olarak ele almak, üçüncüsü öncelik sırasına göre faaliyetleri programlama, son ilke ise amaca ve başarıya ulaşana kadar çalışmaya devam etmektir. Zaman yönetiminin amacı, zamanı ihtiyaç ve istekleri karşılayabilecek şekilde kontrol altında tutabilmektir. Zaman yönetimi zaman baskıları ve son teslimler, aşırı/az iş yükü ve karar verme sürecine yetersiz katılım nedeniyle oluşan stresi azaltma konusunda etkilidir.⁸⁹

vii. Sosyal Destek (Social Support)

Bireylerin birbirleriyle gruplaşmaları, aralarında dostluk ilişkileri oluşturmaları, aile, iş ve özel yaşamlarında birlikte oldukları diğer bireylerle paylaştıkları, birbirlerini desteklemeleri, birliktelikleri, bu beraberlikten aldıkları zevk onların farklı düzeylerde yaşadıkları strese karşı kendilerini korumaları konusunda yardımcı olmak ve daha az zarar görmelerini sağlamak yönünde bir güç yaratır ve onlara her zaman açık bir kapı sağlar. Bireyler başarıya ulaşmaya çalıştıkları süreç içinde sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya çabalarken bazen bu çabaları öfke, kaygı ve yalnızlıkla sonuçlanabilir. Bu dönemde işte sosyal desteğin kullanılması bu tür problemlere karşı bir çözüm olarak kullanılabilir. Sosyal destek bireye önemli ihtiyaçların tatmini ile ilgili olarak sağlanan faaliyetler, etkileşimler ve ilişkiler ağıdır. Görev yardımı, bilgi verme, değer verme gibi yaklaşımlar bir tür sosyal

⁸⁸ Yücel Ertekin, *Stres ve Yönetim*, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:253, Ankara:1993, ss. 96-97.

⁸⁹ Stephen P.Robbins, a.g.e., s.516; Patrick E. Connor and Charla Hart Worley, a.g.m., s.63; ve Robert P. Vecchio, a.g.e., ss.448-449.

destektir. Yine bu çerçevede sosyal yardım faaliyetlerine katılma, başkalarına yardım etme de bireye bağlanma duygusu kazandırdığından bir destek çalışması olmaktadır.⁹⁰

viii. Diğer Bireysel Yaklaşımlar

Bireysel stres yönetim tekniklerinin sayısı arttırılabilir. Aslında bireyin stresle başa çıkmada uygulayacağı pek çok şey onun günlük yaşamında gizlidir. Önemsemediğimiz pek çok ayrıntı stresi yenmede ya da strese karşı güçlü olmada önemli bir kurtarıcı haline gelebilir.

Zamanın tutsağı olmayıp dinlenme için yeterli zaman ayırma, sağlıklı ve dengeli beslenme, vücuda zararlı her tür alışkanlıktan uzak durma, alkol, sigara ve ilaç kullanımını azaltma veya hiç kullanmama, hobiler edinme, etkinliklere katılma, masaj yaptırma, dua ve ibadet etme, sahip olunanlarla yetinmeyi bilme, işkolik olmama, kişilerarası iyi ilişkiler kurma ve bu ilişkileri güçlendirme ve sürdürme, güne gülerken başlama, hatta vücut ve zihin için iyi bir ilaç olan gülmeyi sık sık tekrarlama ve Vecchio'ya göre yeni bir hayat felsefesi geliştirme, hayata farklı bir perspektiften bakmayı sağlayacak bir inanca bağlanma gibi pek çok basit çalışma stresi mümkün olan en az düzeyde yaşamamıza neden olacaktır.

2.2.1.2. Stres Yönetiminde Örgütsel Yaklaşımlar

Stres yönetim programları iş stresörlerini yok etmeyi veya değiştirmeyi hedef alır. Bu bağlamda,⁹¹

- Fiziksel iş çevresini geliştirme,
- Stres kaynaklarını yok etmek için görevleri yeniden dizayn etme,
- İş yükü ve iş teslimlerinde değişimler,
- Yapısal olarak yeniden örgütlenme,
- Çalışma programları, değişimler, daha esnek çalışma saatleri ve ücretli izinde değişimler,

⁹⁰ Keith Davis, and John W. Newstrom, a.g.e., ss.466-467; Stephen P.Robbins, a.g.e., s.516; Halil Can, a.g.e., s.285; ve İnanet Pehlivan, a.g.e., s.73.

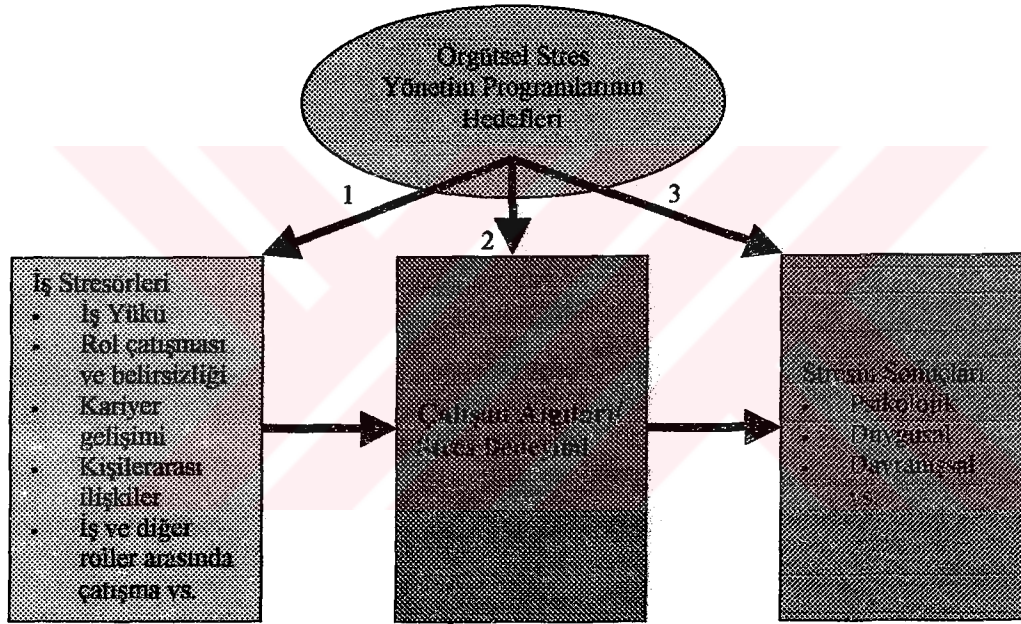
⁹¹Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. and Richard W. Woodman, a.g.e., ss.256-257.

- Çalışan katılımının düzeyini artırma, özellikle çalışanları etkileyen değişimlerin planlanması,
- İş yerinde rol açıklığı ve rol analizi ile ilgilenme

gibi pek çok uygulama ve çalışma iş yerinde strese karşı örgüt düzeyinde mücadelede önerilen çalışmalardan sadece bir kaçıdır.

Ivancevich, Matteson, Freedman ve Philips, örgütsel stres yönetim programlarının hedeflerini şu şekilde açıklamışlardır.

Şekil 5. Örgütsel Stres Yönetim Programlarının Hedefleri



Kaynak: Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. and Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, New York: West Publishing Company, 1995, s.257.

Şekilde görüldüğü gibi örgütler stres yönetimi yoluyla üç şekilde stresin zararlı etkilerini azaltma konusunda çalışırlar. Bunlar: (1) stres kaynaklarını teşhis etmek ve sonra azaltmak veya yok etmek, (2) çalışanların iş stresi hakkındaki algılarını değiştirmelerine yardım etmek ve onlara stres deneyimi kazandırmak, (3) çalışanlara stresin sonuçları hakkında bilgi vermek, stresle daha etkili mücadele edebilme konusunda yardımcı olmaktır.

Lawrence R. Murphy, stres yönetimi konusunda üç müdahale benimsemiştir. İlk müdahale stres kaynaklarını bertaraf etme veya azaltmaya odaklanmıştır. İkinci müdahale stres belirtilerini azaltmaya çabalar ve çalışanlara stresin neden olduğu hastalıkların belirtilerini gösterir. Üçüncü müdahale kronik rahatsızlıklara karşı deneyim kazandırmak için davranış ve terapi ile ilgilenir.⁹²

Stres yönetiminde en çok kullanılan örgütsel teknikler aşağıda üç başlık altında açıklanmıştır.

i. İşe ve Görevlere Yönelik Düzenlemeler

Görevlerin yeniden düzenlenmesi (job redesign) ile çalışanlara verilecek olan daha fazla sorumluluk, kararlara daha çok katılım, daha anlamlı işler, daha fazla özerklik ve daha çok geri bildirim sağlanarak stresin olumsuz etkileri azaltılabilir, çünkü bu faktörler çalışanlara faaliyetlerini daha fazla denetleyebilme hakkı verir ve başkalarına bağımlılıklarını azaltır.⁹³ İş değiştirme (job rotation) yöntemi ile, çalışanların işte eskime korkusu, az ya da fazla iş, yetersiz terfi imkanları, rutin işer ve yetersiz fırsatlar gibi işte görülen tipik stres belirtileri, bireyin yeni bir işte yeni görevler üstlenmesi ile azaltılarak stresle karşılaşma olasılığı azaltılır. Çalışma ortamında stresle mücadelede kullanılacak başka bir çalışmada işi yeniden yapılandırma (job restructuring)dir. Bu yöntem, aşırı ve az iş yükü, zaman baskıları, iş teslimleri, rol çatışmaları ve rol belirsizliklerinin neden olduğu stresi önlemede etkili olmaktadır.⁹⁴

Birbiriyle ilişkili birden fazla görevin merkezi olarak bir araya gelmesiyle işin genişletilmesi yani büyütülmesi (job enlargement) ile iş ve bu iş için harcanacak zaman daha iyi denetlenebilir. İş zenginleştirmenin çoğunlukla çatışmalara neden olduğu görülse de çalışanların bu yolla işlerinde daha tatmin oldukları, görevlerini daha iyi yapabildikleri ve işlerine karşı daha motive oldukları da açıktır.⁹⁵ İşin zenginleştirilmesi (job enrichment) ile rutin işlerde daha fazla yaşanan strese karşı avantaj elde edilmektedir. Bu uygulama ile,

⁹²Lawrence R. Murphy, "Managing job stress: an employee assistance human resource management partnership", *Personnel Review*, Vol.24, No.1, Jan 1995, s.44.

⁹³Robert P. Vecchio, a.g.e., s.447; ve Stephen P. Robbins, a.g.e., s.517.

⁹⁴Patrick E. Connor and Charla Hart Worley, a.g.m., s.63.

⁹⁵Derek Torrington and Laura Hall, *Personnel Management; A New Approach*, New Jersey: Prentice Hall Inc., Enlewood Cliffs, 1987, s.360.

sorumluluk, fırsatlar, farklı beceriler, görevlerin anlamlılığı, özerklik gibi faktörlerin zenginleştirilmesi sağlanır. Başlarda iş zenginleştirme uygulaması çalışanları başarısız olma endişesiyle korkutsa bile her zaman örgüt ve çalışanları için yararlı olduğu görülmüştür.⁹⁶

ii. Örgütsel İletişim

Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulurlar ve çalışırlar. Örgütlerde, yönetenler, yönetilenler, aynı düzeyde bulunan çalışanlar ve dış çevre örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için sürekli olarak bir iletişim süreci içinde yer alırlar. Yine örgütlerde yönetim faaliyetlerinin işlemesi, liderliğin uygulanması, çalışanların motive edilmesi, kararların alınması, faaliyetlerin denetlenmesi gerekmektedir. Bu fonksiyonların her birinin ve başka faaliyetlerin işlemesi kişilerarası bir etkileşimi yani iletişimi zorunlu kılmaktadır. İletişim örgütlerde özellikle yöneticilerin işlevlerini yerine getirmede en önemli araçtır ancak yönetimin esası değildir. Bu nedenle yöneticilerin iletişimi yönetim ile ilgili fikirlerin yerini alamayan fakat üretilen iyi fikirlerin uygulanabilmesi açısından kendilerine olanak veren önemli bir süreç olarak görmeleri gerekmektedir.⁹⁷

İşte stres yaratan en önemli sorunlardan biri örgüt içinde yapılan yetersiz ve zayıf iletişimden kaynaklanmaktadır. Her düzeyde çalışan bireylerin zaman zaman bozuk ve yerine doğru ulaşamayan iletişimden kaynaklanan problemleri, gerginlik yaratarak bireyi huzursuz etmektedir. Toplam çalışma saatinin yaklaşık %70'ni iletişimle geçiren bir örgütte, ne yazık ki anlaşılır, doğru ve zamanında gerçekleşen bir iletişim sürecini yaratmak için zaman ayrılmamaktadır.

iii. Diğer Örgütsel Yaklaşımlar

İşlerin ve görevlerin yeniden düzenlenmesini ve örgüt düzeyinde çatışmaların, sorunların, örgüt faaliyetlerinin işleyiş problemlerinin en önemli kaynağını oluşturan örgütsel iletişimin önemli bir stres kaynağı olma işlevinden uzaklaştırılıp, gerçek işlevi olan bilgi ve fikir aktarımı görevini üstlenmesini sağlamanın yanında;

⁹⁶ Derek Torrington and Laura Hall, a.g.e., s.361.

⁹⁷ Herbert G.Hicks and C.Ray Gullett, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını No:1, Çev. Besim Baykal, İstanbul: Kasım 1981, s.249.

- . Çalışma koşullarının iyileştirilmesi (gürültü, hava koşulları, aydınlatma vs.),
- . Örgütsel düzeyde sosyal destek sağlanması,
- . Çalışanlara verilecek eğitim ve danışmanlık hizmetleri,
- . Rol belirsizlikleri ve rol çatışmalarına karşı önlem alma,
- . İş güvenliği sağlama,
- . Kabul edilebilir bir işbölümü yapma ve çalışma koşullarının insancillaştırılması,
- . Çalışanların güven duygularını geliştirme,
- . Örgütsel katılımı sağlama,
- . Aşırı ve az iş yükünü kaldırma,
- . Bireysel ve örgütsel amaç belirleme,
- . Değişim sürecini dikkatli planlama,
- . Rollerin iyi tanımlanması,
- . Performans değerlendirme sistemlerinin doğru işlemesi,
- . Örgüt düzeyinde zaman yönetimi

gibi örgüt çapında alınabilecek önlemler ve yapılması gereken çalışmalar yönetimin çalışanlara daha stressiz bir ortamda çalışma imkanı yaratmasını sağlayacaktır.⁹⁸

2.2.2. Stres Yönetiminde Örgütsel Programlar

Örgütler artık çalışanlarının sağlıklı kalmalarını ve düşük stres düzeyinde çalışmalarını sağlayacak programların önemini anlamışlardır. Bu programların pek çok hastalığın önceden tespitinde etkili olduğu yönünde geçerli kanıtlar vardır. Çalışanlar bir örgütün en önemli girdisidir. Bu nedenle sağlıklı bir personele sahip olmak sağlıklı bir örgüte sahip olmak demektir. Sağlıklı bir personel örgütün varlığı ve üretkenliği üzerinde önemli bir role sahiptir. Çünkü sağlık sorunları çalışanların devamsızlığını ve iş kazalarını artırma, verimliliğini düşürme, dikkatini dağıtma ve yaratıcılığını engelleme gibi etkilere sahiptir.⁹⁹

⁹⁸ Patrick E. Connor and Charla Hart Worley, a.g.m., ss.61-62; Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, a.g.e., ss.200-203; ve Yücel Ertekin, a.g.e., s.91.

⁹⁹ Enver Özkalp, "Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir'de Yapılan Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, A.Ü. Yayın No:1173, İİBF Yayın No: 163, Cilt:XV, Sayı:1-2, s.453.

Stres yönetimi konusunda örgüt düzeyinde yapılan en önemli çalışmaları örgütsel programlar oluşturmaktadır. Bu programlar içinde en çok bilinenler dört başlık altında açıklanmıştır.

2.2.2.1. İyileştirme Programları (Wellness Programs)

Daha çok çalışanlara sağlık desteği vermek için çalışan iyileştirme programları, bireylerin zihinsel ve fiziksel durumlarını geliştirme üzerine yoğunlaşmıştır. İyileştirme programları stres önlemede etkili bir stres yönetim stratejisi olarak önemli bir etkiye sahiptir.¹⁰⁰ Etkili bir iyileştirme programının hem bireye hem de örgüte pek çok yarar sağladığı görülmektedir. İş kazalarının ve devamsızlığın azalması, verimliliğin artması, iş tatmininin yükselmesi, motivasyonun sağlanması, sağlık harcamalarının düşmesi, iş gücü dönüşüm oranındaki azalmalar bu yararlardan bazılarıdır.¹⁰¹

İyileştirme programlarını yaygın olarak kullanan Batılı şirketlerden Johnson & Johnson 'da, hastane maliyetlerinin %34 oranında düştüğü, programa katılanlarda bir yılda ortalama 56 saat, katılmayanlarda ise ortalama 76 saat iş devamsızlığı olduğu gözlemlenmiştir.¹⁰²

2.2.2.2. Çalışanlara Yardım Programları (Employee Assistance Programs –EAPs)

Çalışanlara yardım programları daha çok gevşeme yöntemleri, biyolojik geri besleme, algılama becerilerinin geliştirilmesi gibi bölümleri kapsamaktadır. Bu yöntemlerin etkili ve başarılı bir şekilde uygulanmasıyla strese ilişkin belirtilerin büyük ölçüde azaldığı tespit edilmiştir. Çalışanlara yardım programlarının etkili olabilmesi için sürekli ve dikkatli bir çalışma gereklidir. Bu programlar, katılımcıların psikolojik etki düzeylerini düşürmekte, gerginliklerini azaltmakta, daha uyumlu olmalarını sağlamakta, stresle bireysel mücadele etme başarılarını arttırmaktadır.¹⁰³

¹⁰⁰ John R. Schermerhorn Jr., James G Hunt and Richard N. Osborn, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997, s.414.

¹⁰¹ George R. Violette and Judy A. Violette, "Employee wellness is good business", **The CPA Journal**, Vol.60, No.12, December 1990, s.90.

¹⁰² Dennis Thompson, "Wellness programs work for small employers, too", **Personnel**, Vol.67, No.3, March 1990, s.26.

¹⁰³ Yücel Ertekin, a.g.e., s.93.

Programın dikkatli planlanması ve profesyonel eğitimciler ile yürütülmesi daha verimli sonuçlar alınmasında etkin olmaktadır. Ayrıca, çalışanların alkol ve ilaç kullanımı gibi zararlı alışkanlıklarından kaynaklanan sorunlarına yaklaşımı ve iyi neticeler alınması nedeniyle başarılı bir şekilde kullanılmaktadır.¹⁰⁴

Çalışanlara yardım programlarının özel bir türü olan ve yeme alışkanlıklarına düzen getirme, potansiyel sağlık problemlerinde çalışanlara yardım etme, kötü alışkanlıklardan uzaklaşma gibi gayeleri olan çalışanlara sağlık yardımı programları (Employee Health Management Programs -EHMPs) da bireylere stresle mücadele konusunda yararlı olmakta ve başarılı bir şekilde kullanılmaktadır.

2.2.2.3. Stres Danışmanlığı

Stres yönetiminde ele alınan danışmanlık, bir çalışanla ile duygusal bir sorunu azaltmak amacıyla karşılıklı görüşme yapılmasıdır. Buradaki anlamı ile danışmanlık, duygusal sorunlarla ilgilenen, bir iletişim eylemi olan, çalışanların duygusal sorunlarını anlamak ve azaltmak üzerine çalışan bir sistemdir. Çalışanların duygusal sorunlarının neden olduğu tepkiler onların performansları ile doğrudan ilgilidir. Bu nedenle örgütler ve yöneticiler, çalışanlarının belli bir duygusal dengeyi korumalarını ve duygularını birlikte, işbirliği içinde, verimli bir ortamda ve ekonomik, sosyal ve psikolojik tatmin içinde çalışabilecekleri yollara yönetmek isterler ve bu isteklerinin gerçekleşmesi için de danışmanlığa güvenirler.¹⁰⁵

Hiçbir çalışanın duyguları görmemezlikten gelinemez veya üzerinde tartışılmaz. Bunlar kabul edilmesi, anlaşılması ve çözümlenmesi gereken gerçeklerdir çünkü yöneticiler çalışanların sadece yaptığı işi değil, bütün olarak bireyi yönetmektedirler. Danışmanlık hizmetleri öğüt verme, iletişim kurma, güven verme, duygusal gerilimin giderilmesi gibi şekillerde sağlanabilir.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Terry L. Leap and Michael D. Crino, *Personnel/Human Resource Management*, New York: Macmillian Publishing Company, 1990, ss.558-559.

¹⁰⁵ Keith Davis and John W. Newstrom, a.g.e., ss.468-469.

¹⁰⁶ Keith Davis, a.g.e., s.584.

2.2.2.4. Stres Yönetim Asistanlığı

Çeşitli nedenlerle oluşarak iş yerinde hem üst yönetimi hem de çalışanları tehdit eden ve onların giderek tükenmelerine neden olan stresle başa çıkmak için firmaların geliştirdiği bir yöntem de stres yönetim asistanlığıdır. Bu firmalar çalışanları iyi olmanın temel prensiplerini izlemek konusunda yöreklendirmekte ve bu prensipleri şu şekilde sıralamaktadırlar;¹⁰⁷

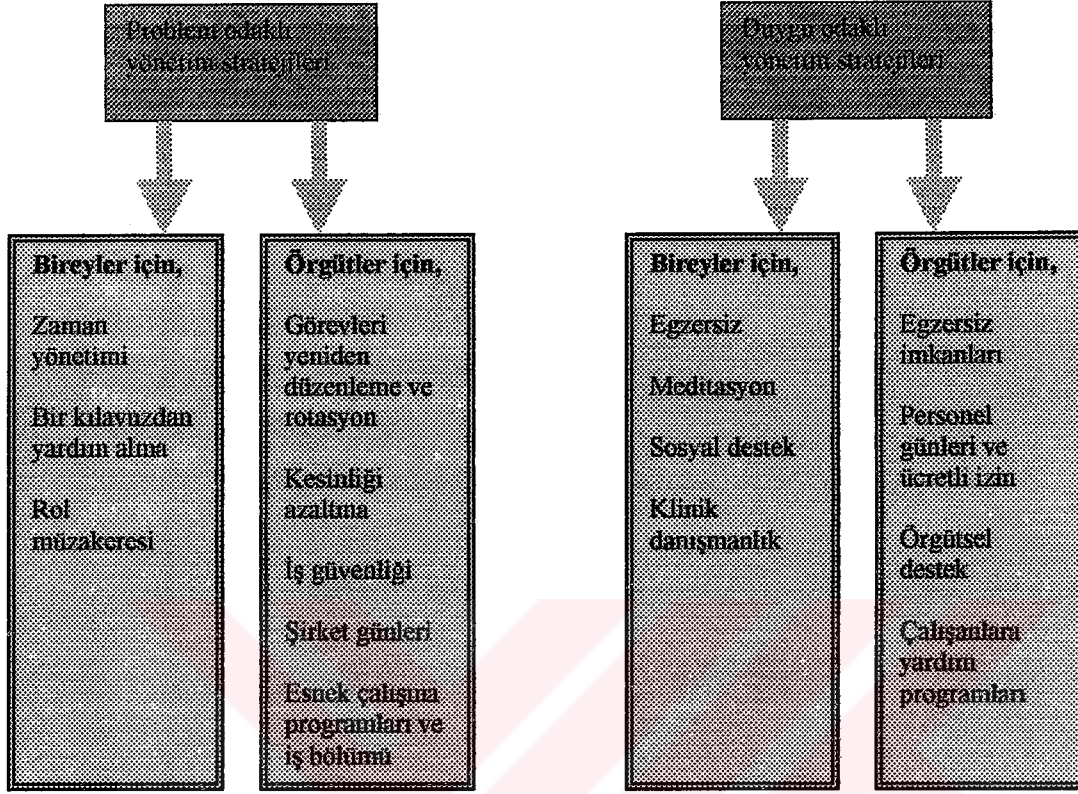
- Durumu kontrol etmeyi öğrenin,
- Herkes için her şey olmaya çalışmayın,
- Kendinizi düzene sokun,
- Aynı anda iki şeyi yapmayın,
- Diğerleriyle iletişim kurun,
- Egzersiz yapın,
- Bir diyet izleyin,
- Sakinleşmeyi öğrenin.

Stres yönetim tekniklerine ilişkin olarak farklı yaklaşımlar ve farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. George ve Jones Şekil 5.'de özetlenen stres yönetim stratejileri sınıflandırmasında stres kaynakları ile mücadelede, problem odaklı ve duygu odaklı olmak üzere iki temel yönetim stratejisi olduğunu açıklamışlardır. Araştırmalar ise insanların zamanlarının çoğunu her iki yöntem tekniğini de kullanarak stresle mücadele etme konusunda harcadıklarını göstermiştir.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Richard M. Hodgetts, **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 2.b., Beta Yayınevi, İstanbul: 1999, ss.761-762.

¹⁰⁸ Jennifer M. George and Gareth R. Jones, a.g.e., s.321.

Şekil 6. Stres Yönetim Stratejileri



Kaynak: Jennifer M. George and Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Second Edition, Reading, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company, 1999, s.321.

2.2.3. Stres Yönetimi İçin Tavsiyeler

Örgütlerin gelecekteki başarıları için, stres yaratan kaynakları bilmesi ve bu yönde bireysel ve örgütsel stres yönetim tekniklerini uygulaması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütlerin birincil görevi, hem yöneticilerin hem de çalışanların stres düzeyini optimum seviyede tutacak şekilde stresle mücadele etmek ve stres kaynaklarını azaltmaya çalışmaktır. Stresin önemli bir bölümünün kaçınılabildiği göz önüne alınarak bireysel ve örgütsel yollarla stres etkilerini azaltmak ve bu yolla moral, iş birliği ve takım ruhu sağlayarak ortaya çıkarılacak olan sağlıklı ve mutlu insanın ortaya koyacağı mükemmel hizmet ve

ürünlerden yararlanmak, fedakarlıkta bulunmadan ödüllendirici ve huzurlu bir yaşam sürmeye imkan tanıyacaktır.¹⁰⁹

Stressiz bir yaşam ve stressiz bir çalışma ortamı için gerek bireysel gerekse örgüt düzeyinde alınan önlemler yanında önerilebilecek genel prensiplerde bulunmaktadır. Stres yönetiminin her tekniğinin hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşmada payı bulunmaktadır. Crampton, Hodge, Mishra ve Price, bir stres yönetim programında bulunması gereken tavsiyeleri şu şekilde özetliyor;¹¹⁰

- İş yerindeki önemli stres kaynaklarını tanımlama ve kontrol etme,
 - Çalışanlara strese neden olan bireysel faktörleri tanımlama konusunda yardım etme,
 - Amaçları geliştirme,
 - Tepe yönetiminin desteğini alma,
 - Stres yönetiminin yararları konusunda çalışanlarla görüşme,
 - Çalışanların stres kaynaklarını ve stres tolerans düzeylerini tanımlamalarına yardımcı olma,
 - Çalışanlara stresle nasıl mücadele edeceğini öğretme,
 - Stres belirtilerini tanıma,
 - Stres yönetim programlarından;
 - Gevşeme teknikleri, meditasyon, iyi bir sosyal destek sistemi geliştirme, hobiler edinme, hayır demeyi öğrenme vs.,
 - Seçme, yerleştirme, kararlara katılım, eğitim programları hazırlama, çalışma programlarını düzenleme yetki ve sorumlulukları eşit dağıtma, zaman yönetimi programları, terfi imkanları, rol tanımlama, duygusal destek sağlama vs.,
 - Çalışma ortamında fiziksel egzersiz yapabilme imkanı yaratma, sağlık hizmetleri sunma vs.,
 - Çalışanlara yardım programları, iyileştirme programları, danışmanlık hizmetleri vs.,
- gibi bireysel ve örgütsel düzeyde yapılabilecek programları uygulama.

¹⁰⁹ Sabahat Bayrak, "Stres ve Örgütsel Sonuçları", VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'inde sunulan bildiri, Eskişehir 21-23 Mayıs 1998, ss.394-395.

¹¹⁰ Suzanne M.Crampton, John W. Hodge, Jitendra M. Mishra and Steve Price, "Stress and Stress Management", SAM Advanced Management Journal, Summer 1995, ss.16-18.

Bir stres yönetiminin başarısı büyük ölçüde yöneticiye ve lidere bağlıdır. Bu nedenle örgütlerin tüm kademelerinde bulunan yöneticilerin çok iyi yönetici ve lider özellikleri taşımaları önemlidir. Zira Umiker'ın da dediği gibi, kötü bir lider potansiyel bir stres kaynağıdır.¹¹¹

2.3. Stres ve Performans İlişkisi

İnsanların çoğu şu veya bu şekilde hayatının bir döneminde strese hedef olmakta, olumlu veya olumsuz etkilerini yaşamaktadır. Sebebi ne olursa olsun, nasıl ortaya çıkarsa çıksın, nasıl sonuçlanırsa sonuçlansın hepimiz bir şekilde yaşantımızda strese yer ayırmak zorunda kalıyoruz. Özellikle gelişmiş batılı ülkelerde olumsuz etkileri daha çok hissedilen stresle mücadele etmek, stres kaynaklarını ortadan kaldırmak, daha verimli çalışma ortamları yaratmak için çaba harcanmakta, bunun için stres merkezleri kurulmakta ve büyük paralar harcanmaktadır.

Örgütlerde strese, stres kaynaklarına, stresle mücadele yöntemlerine, stresin sonuçlarına, stres birey ilişkisine oldukça önem verilmektedir, çünkü işgörenlerin ruh hali yaptıkları işe doğrudan yansımaktadır. Örgütün en önemli kaynağını insan oluşturuyorsa ve insan örgütün temeli ise, stresli çalışan stresli örgüt demektir.

Stresin sonuçları içinde belki de en çok araştırılmaya ve incelenmeye değer konuyu stresin performansa yaptığı etkiler oluşturmuştur. Zira stresin neden olduğu her türlü rahatsızlık, psikolojik ve ruhsal sorunlar doğrudan bireyin performansına etki etmekte, çalışma ilişkilerine ve iş başarısına yansımaktadır.

Bu bölümde, önce stres ve performans arasındaki ilişki ve bu ilişki üzerine geliştirilmiş varsayımlar kısaca açıklanacak, stres performans ilişkisi bir model yardımıyla incelenecek, daha sonra stresin performansa yaptığı olumlu ve olumsuz etkiler tartışılacaktır.

¹¹¹ William O.Umiker, "Stress control: your role as supervisor", *Medical Laboratory Observer*, Vol.17, December 1985, s.44.

2.3.1. Stres – Performans İlişkisinde Dört Hipotez

Stres ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamak için önerilen dört ana hipotez vardır.¹¹²

İlk hipotez, en eskisidir ve Yerkes-Dodson Kanunu'nun bir değişimine dayanmaktadır.

Bu hipotez stres ve performans arasındaki ilişkiyi tersine dönmüş U eğrisine benzetmektedir. Stresin düşük seviyelerinde, bireyler yüksek verimlilik için yeterince uyarılmamaktadırlar. Benzer şekilde, stresin yüksek seviyelerinde, bireyler enerjilerini, performanslarını arttırmaktan çok stresle başa çıkmak için harcarlar. Normal stres ortamında ise performans yüksektir. Normal stres altında bireyler sadece görevlerini yerine getirmek için yönlendirilmezler, aynı zamanda stresi yenmekten çok, performanslarını arttırmak çabası içindedirler.

U eğrisinin yanlış olduğunu kanıtlamak zordur, çünkü bu yönde bir çalışma yapılmamıştır. Laboratuvar koşullarında veya küçük işletmeler veya derin deniz dalgıçları ile yapılan çalışmalarda da araştırmaların çoğu bu hipotezi desteklemektedir. Güçlü deneysel kanıtlardan daha çok, sezgisel yönü, bu modelin stres ve performans arasındaki ilişkiyi açıklayan en gözde model olmasını sağlamıştır.

İkinci hipotez, stres ve performans arasında doğru orantılı bir ilişkinin varlığını önermektedir. Düşük stres düzeyinde, bireyler rekabetle yüz yüze gelmedikleri için performansın artması söz konusu olmayacaktır. Orta seviyedeki stres ortamında, bireyler kısmi rekabeti tecrübe ettiklerinden ortalama performansın oluşması olasıdır. Tersine, yüksek seviyeli stres, hem optimal rekabet ve hem de optimal performansla son bulur. Bu hipotezin eksiklikleri bazı kavramsal yetersizliklerdir. Özellikle kişilerin farklılıkları ve stresin fonksiyonel olmayan görüntülerini incelemedeki başarısızlığı bu yetersizlikler arasında yer alır. Örneğin, başarıya istekli kişiler rekabet koşullarında iyi performans gösterebilirlerse de, önemli olan görevin ulaşılabilir olarak algılanmasıdır. Başarıda isteksiz kişilerin yüksek stresli şartlarda ve rekabette başarılı olmaları pek mümkün değildir. Benzer şekilde, aşırı stres

¹¹² Sherry E. Sullivan and Rabi S. Bhagat, "Organizational stress, job satisfaction and job performance: where do we go from here?" *Journal of Management*, Vol. 18, No.2, June 1992, ss.357-359.

ortamındaki kişilerin başarısızlığı (savaşta kaçan asker veya sınavda boş kağıt veren öğrenci gibi) bu hipotezle açıklanamaz.

Üçüncü hipotez, stres ve performans arasında ters doğrusal bir ilişki olduğunu önerir. Stres, hem bireyler ve hem de örgütlerde fonksiyonsuz olarak görülür. Stresli kişiler stresi yenme veya boşa vakit geçirme, sabotaj gibi istenmeyen hareketlerle vakitlerini harcarlar. Hipotezin problemlerinden biri, stresin olası önemli sonuçlarını incelemekteki başarısızlığıdır. Stres tecrübesi, kişileri önemli olaylar için hazırlıklı olmaya ve uygun tedbirleri almaya yönlendirebilir.

Dördüncü hipotez, iş stresi ve performans arasında bir ilişki olmadığı varsayımına dayanır. Bu hipotez, psikolojik sözleşme fikrine dayandırılmaktadır. Kişilere başarı için ödeme yapıldığından, kişiler başarı ile ilgilenen mantıklı olgular olarak görülür. Kişiler örgütsel stresi gözardı ederler ve üretkenliklerini engellemelerine izin vermezler. Bu hipotezi gündeme getiren dayanak noktası, kişilerin mantıklı davranmaları ve stresi isteyerek gözardı edebilmeleridir.

Stres ve performans arasında var olan ilişkiyi incelemeye yönelik pek çok bilimsel çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalara ilişkin bazı örnek araştırmalar* Sullivan ve Bhagat'ın makalesinde şu şekilde açıklanmaktadır.¹¹³

Muhammad Jamal'ın 1984 yılında iki Kanada hastanesinde toplam 440 hemşire ile yaptığı bir çalışma, stres ve performans arasında U ilişkisi veya doğrusal bir ilişkiden çok, ters doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Jamal'ın 1985 yılında Kanada'da bulunan büyük bir imalat firmasında 227 orta kademe yönetici ve 283 çalışanı içeren başka bir araştırması da, yine bu ters doğrusal ilişkiyi destekler mahiyette idi. U eğrisi ve stres ile performans arasında ilişki yoktur hipotezleri için sınırlı destek bulunmuş ancak, doğrusal ilişkiyi destekleyen bir delil bulunamamıştır. Jamal'ın yaptığı araştırmaların tersine, Rabinowitz ve Stumpf, çalışmaların neden farklı sonuçlar verdiğine dair alternatif açıklamalarda bulunmuşlardır. Stres – performans ilişkisini inceleyen çoğu araştırma stres ölçüsü olarak rol çatışmasını kullanmıştır ancak, rol çatışmasının farklı yönleri (kişi-rol, fazla yük gibi) analiz edilmemiş, muhtemel örgütsel etkilerle de birleştirilmemiştir.

* Daha geniş bilgi için bkz., Sherry E. Sullivan ve Rabi S. Bhagat'ın makalesi.

¹¹³ Sherry E. Sullivan and Rabi S. Bhagat, a.g.m., ss.353-366.

Stres ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma, bu ilişkide stres kaynağının etkisini test etmiştir. Buna örnek olabilecek bir çalışmayı 1981’de gerçekleştiren Potter ve Fielder, 102 sahil güvenlik çalışanı üzerinde çalışarak amirlerden gelen stresin performansı düşürdüğü yönünde bir sonuca ulaştılar. Performansı arttırmada akıl ve tecrübenin kullanıldığı durumlarda ise, iş stresi amirlerin yarattığı stresten daha az önemlidir.

Stres – performans ilişkisinin 1983’te sahil koruma öğrencileri üzerinde incelendiği başka bir araştırmada Barnes, Potter ve Fielder, stresin farklı kaynaklarının sonuçlarını test ettiler ve emsalleri ve amirlerinden gelen stresin ebeveyn ve akademik üstlerce yaratılan stresten farklı bir tarzda akılsal verimliliği etkilediğini buldular. Öğretmenler ve ebeveynlerin yarattığı stresin akademik performansı düşürdüğü, amirler ve emsallerin yarattığı stresin akademik performansı arttırdığı sonucuna vardılar. Yine bu çalışma sonucunda kişisel stresin farklı tiplerinin başarıyı farklı yollarla etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Bireysel farklılıklar da stres-performans ilişkisini etkilemektedir. Bu konuda ki önemli bir çalışmayı, Baker, Ware, Spires ve Osborn 1966 yılında 80 subayla yapmıştır. İş gereği strese karşı bireylerin olumlu veya olumsuz reaksiyonları performansın kritik nedenidir. Stresle dürtülenen bazı bireyler de yüksek performans gözlenirken bazılarında performans düşük olmaktadır. Jamal’ın 1984 ve 1985 yılında yaptığı çalışmalarda işe bağlılığın stres – performans ilişkisini ılımlaştırdığı konusunda bazı bulgular bulundu. Müdürler ve memurlarla yapılan bir çalışmada örgütsel bağlılığın %50’nin üzerinde stres –performans çelişkisini azalttığı görüldü.

Stres araştırmalarının çoğu stresin iş tatmini veya iş performansı üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Ancak, çok az çalışma örgütsel stresin diğer örgütsel göstergelerle ilişkisini analiz etmiştir.¹¹⁴

2.3.2. Stres – Performans Modeli

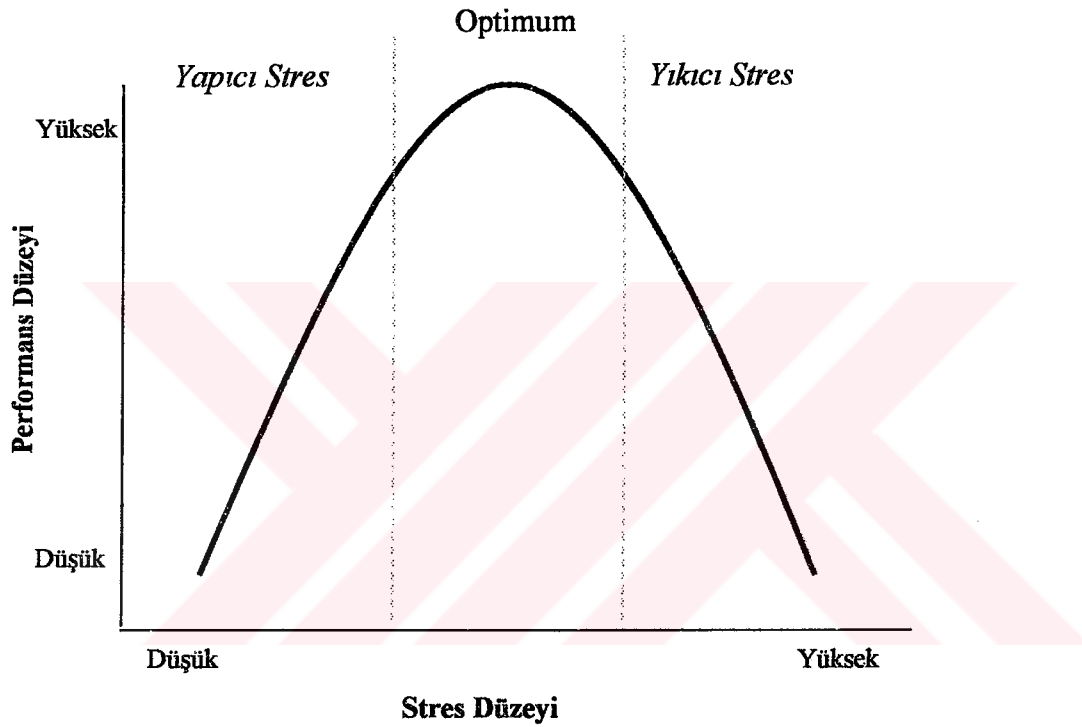
Stres ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda araştırma sonucunda daha öncede açıkladığımız gibi dört farklı sonuç ortaya çıkabilmektedir. Çünkü bireylerin çalıştıkları ortamlar, çalıştıkları insanlar, iş gerekleri, hedefler, beklentiler, kişisel farklılıklar

¹¹⁴ Sherry E. Sullivan and Rabi S. Bhagat, a.g.m., s.359.

ve iş ortamında oluşan farklı stres kaynakları her bireyi farklı etkilemekte bu da onların performansına farklı yansımaktadır.

Stres ve performans arasındaki ilişki ne şekilde sonuçlanırsa sonuçlansın Şekil 7’de gösterildiği gibi, bu ilişki literatürde genel olarak kabul edilmiş şekliyle tersine dönmüş U eğrisi (inverted-U-stress/performance curve) ile açıklanmaktadır.¹¹⁵

Şekil 7. Stres – Performans İlişkisi



Kaynak: John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt, and Richard N. Osborn. **Managing Organizational Behavior**, Third Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988, s.533.

¹¹⁵ Keith Davis and John W. Newstrom, a.g.e., ss.464-465; Joseph C. Sanders, Daniel L. Fulks and James K. Knoblett, a.g.m., s.46; Samuel C. Certo, a.g.e., ss.366-367; R. Schermerhorn Jr., James G Hunt and Richard N. Osborn, a.g.e., ss.532-533; Stephan P. Robbins, a.g.e., s.513; Robert Kreitner and Angelo Kinicki, a.g.e., ss.568-570; John R. Schermerhorn Jr., James G Hunt and Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, Fifth Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994, ss.647-648; William B. Werther Jr. and Kaith Davis, **Personnel Management and Human Resources**, Second Edition, New York: McGraw Hill Book Co., 1985, ss.425-426; ve Hugh H. Arnold and Daniel C. Feldman, **Organizational Behavior**, New York: McGraw Hill Book Co., 1986, ss.470-471.

Stres ve performans arasındaki ilişkiye göre, aşırı yüksek ve aşırı düşük stres performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Optimum noktasındaki ılımlı stres düzeyine gelinceye kadar artan strese paralel olarak artan performans avantaj olarak kabul edilirken, aşırı stres veya az stresin olduğu noktalarda performansın düşük olması dezavantaj olarak kabul edilmektedir. Stresin zamanla ulaştığı bir nokta (optimum) ise performansı istenen düzeye getirmektedir, ve bu nokta altında bireyler işlerini en iyi performansla yapmaktadır.

Stres performans üzerinde yapıcı stres ve yıkıcı stres olmak üzere iki tür etki yaratmaktadır.¹¹⁶

2.3.2.1. Yapıcı Stres

Yapıcı stres, birey ve/veya örgüt için olumlu bir eylem yoludur. Orta düzeyde stres tepkisi; kişinin işinde daha özenli çalışmasını teşvik eden, yaratıcılığını uyaran, çabalarını artıran ve enerji veren bir etkiye sahiptir. Bu stres bireyin çevresi ile dengeli bir ilişki kurmasında başarısını arttırmaktadır. Stresin ılımlı düzeyde hissedilmeye başladığı zamanlar bireylerin performansları artacak, bu şekilde yeni fırsatların avantajlarından yararlanacak ve potansiyel problemlerle mücadele edecek enerjileri olacaktır.

Yapıcı stres bölgesinde yaşanan stresin bireyler üzerinde motive edici bir etkisi söz konusudur ve bu olumlu dürtü onların, işlerine daha sıkı bağlanmalarına, işlerini daha istekli yapmalarına neden olurken iş performanslarını yükseltmektedir.

2.3.2.2. Yıkıcı Stres

Yıkıcı stres, birey ve/veya örgütün işlerini yerine getirememesine neden olur. Orta düzeyde stres verimliliği artırır ancak, aşırı düzeyde stres bireylerin çalışanların fiziksel ve zihinsel sistemini bozar. Aşırı stres altında bireylerin devamsızlık, hata yapma ve kaza oranı yüksek, iş tatmini azdır. Aşırı stres altında bireylerin sadece performansları olumsuz etkilenmekle kalmaz aynı zamanda stresin neden olduğu tüm olumsuz sonuçlar yaşanmaya başlar.

¹¹⁶ İneyet Pehlivan, a.g.e., ss.59-63 ve John R. Schermerhorn Jr., James G Hunt and Richard N. Osborn, a.g.e., ss.532-533.

2.3.3. Stresin Bireysel ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri

Stresin performans üzerindeki etkileri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında sıralanabilir.¹¹⁷

Stresin bireysel performans üzerindeki etkileri;

- Diğer çalışanlarla ve müşterilerle iletişim sorunları,
- İşe konsantre olamama,
- Zaman yönetimi ve organize olma eksikliği,
- Karar vermek güçlüğü,
- Motivasyon eksikliği,
- Sorun çözme becerisinin azalması,
- Vizyon eksikliği vb.

Stresin örgütsel performans üzerindeki etkileri;

- Eleman sirkülasyonunda artış,
- Devamsızlıkların artması,
- Hata yapma oranında artış,
- Şirkete bağlılığın azalması,
- Takım ruhunun azalması,
- Müşteri tatmininin azalması,
- Verimliliğin düşmesi vs.

¹¹⁷ Ömer Çetiner, "Deprem Sonrası Stres Yönetimi", MESS Mercek İşveren Gazetesi, Ekim 1999, s.12.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Geleneksel kabuğundan çıkıp, çağdaş bir görüntüye ve çağdaş bir yönetime kavuşmak isteyen ve bu yönde çalışan tüm örgütler, en önemli işletme girdisini oluşturan insana, ve insan yönetimine günden güne daha fazla artan bir ilgiyle ve önemle eğilmektedirler. Örgütlerin amaçlarına en etkin ve en verimli biçimde ulaşması çalışanlarının tüm ihtiyaçları ile birlikte psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanması, iyi bir iş ortamında çalıştırılması ve işlerinden tatmin olmalarına bağlıdır. Ancak bütün örgütlerde olduğu gibi çalışma yaşamının her döneminde işgörenleri tehdit eden stres örgütlerin amaçlarına ulaşmasını engellemektedir.

Her insan başarılı olmak ister, çünkü başarılı olmak dürtüsü insanın doğasında vardır. Başarı, insanların çalıştığı örgütte kalıcılığını, terfisini, alacağı ücreti, saygınlığını belirler. Başarı hırsı kadar başarısızlık korkusu da insanı stresle karşı karşıya bırakır.

Ülkemizde çalışanların karşı karşıya kaldıkları stres kaynaklarının neler olduğu, bu stres yaratıcılara karşı nasıl korunabileceği konusunda yapılmış çok az çalışma bulunmakla birlikte, stresin performans üzerindeki etkilerini inceleyen bir çalışma ise ne yazık ki yok gibidir.

Bu nedenlerle, çalışanların içinde bulunduğu stres düzeyini ve bunun performanslarına nasıl yansıdığını ortaya çıkarmak, nasıl bir ortamda çalıştıklarını ortaya koymak ve çalışanlara stresle mücadele konusunda önerilerde bulunmak bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamına, bir yükseköğretim kurumunun yönetim basamaklarında görev alan; daire başkanları, fakülte sekreterleri, enstitü sekreterleri, yüksekokul sekreteri ve şube müdürlerinden oluşan idari personel alınmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın nasıl yapıldığı, anket formlarının nasıl hazırlandığı ve örnek kütlenin nasıl seçildiğine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

3.2.1. Anket Sorularının Hazırlanması ve Test Edilmesi

Yükseköğretim kurumlarında yönetim basamaklarında görev alan tüm idari personel araştırmamızın ana kütlesini oluşturmuştur. Araştırma bulguları, ana kütle içerisinde seçilen örnek kütleyle hazırlanan anket formlarının uygulanmasıyla elde edilmiştir. Yani, örnek kütlenin analiz edilmesi ve bilgi toplanması yapılan anket çalışması ile sağlanmıştır.

Anket formu, anketi cevaplayacak kişiye hiteben yazılmış bir tanıtım yazısı ile başlamakta ve tek bölümden oluşmaktadır. Bu bölüm çalışanların yaptıkları işlere yönelik durumların sıralandığı ve ankete cevap veren deneğin, bu bilgileri önem derecesine göre cevaplandığı bölümdür.

Anket, stres performans ilişkisinde kişinin stres – performans eğrisi üzerindeki yerini saptamaya çalışan bir testten oluşmaktadır. Anket, önce orijinal şekli ile araştırmanın yapıldığı eğitim kurumunda yönetici akademik personel ile yapılmış, testi anlayıp anlamadıkları kontrol edilmiştir. Ancak, testte sıralanan durumların iki uçlu olması, cevaplayıcıdan iki seçenektan yalnızca birini seçmek durumunda bırakması ve ülkemiz şartlarına yeterince uyum sağlamadığının anlaşılması üzerine anket formunda düzenlemeler yapılmıştır.

Yapılan düzenlemelerden sonra anket formu bu eğitim kurumundaki tüm yönetici idari personele dağıtılmıştır.

3.2.2. Örnek Kütlenin Seçimi ve Verilerin Toplanması

Sağlıklı ve geçerli bilgi edinebilmek için ana kütlenin tüm özelliklerini yansıtan bir devlet üniversitesi tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan toplam 31 idari personelden 30' u ile (%97) görüşülerek anket formu çalışması yapılmıştır (Bkz.Ek.1). Daha önce de belirttiğimiz gibi, veriler anket formu yardımıyla toplanmıştır. Anket formları araştırmacı tarafından cevaplayıcılarla yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak doldurulduğu için güvenilir ve geçerli bilgiler sağlanmıştır.

3.2.3. Araştırmada Kullanılan Yöntemler

Matteson ve Ivancevich'in, stres –performans testi için yaptığı değerlendirme temel alınarak*, araştırmacı tarafından genel geçerliliği ve güvenilirliği tüm dünyada kabul edilmiş bu test, 5'li Likert ölçeğine göre deneklerin daha kolay cevaplandırabilmesi için yeniden düzenlenmiş ve yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Bu değerlendirmeye göre; 1.ve 2. ölçek yapıcı stres bölgesi, 4. ve 5. ölçek ise yıkıcı stres bölgesi olarak kabul edilmiş, ölçeklerin yansıttığı şiddet düzeyleri kesinlikle dikkate alınmıştır. 3. ölçek ise, optimum noktayı ifade etmektedir.

Testin değerlendirilmesinde verilerin aritmetik ortalaması;

$$\bar{\chi} = \frac{\sum_{i=1}^n \chi_i}{n}$$

formülü ile hesaplanmıştır.

* Michael T. Matteson and John M. Ivancevich, *Managing Job Stress and Health; The Intelligent Person's Guide*, New York: The Free Press, 1982, s.49.

3.3. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırma verileri istatistiki yöntemlerden aritmetik ortalama yöntemi aracılığıyla değerlendirilerek, yöneticilerin stres-performans düzeyini belirlemek amacıyla sorulan 9 soruya verdikleri cevapların genel sonuçları ile Tablo IV.'deki değerler elde edilmiştir.

Tablonun 1.sütununda stres-performans düzeyini belirleyen sorular, 2.sütununda her bir soruya cevap veren denek sayısı, 3.sütunda ise verilerin aritmetik ortalamaları yer almaktadır.

Tablo IV. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Genel Sonuçları

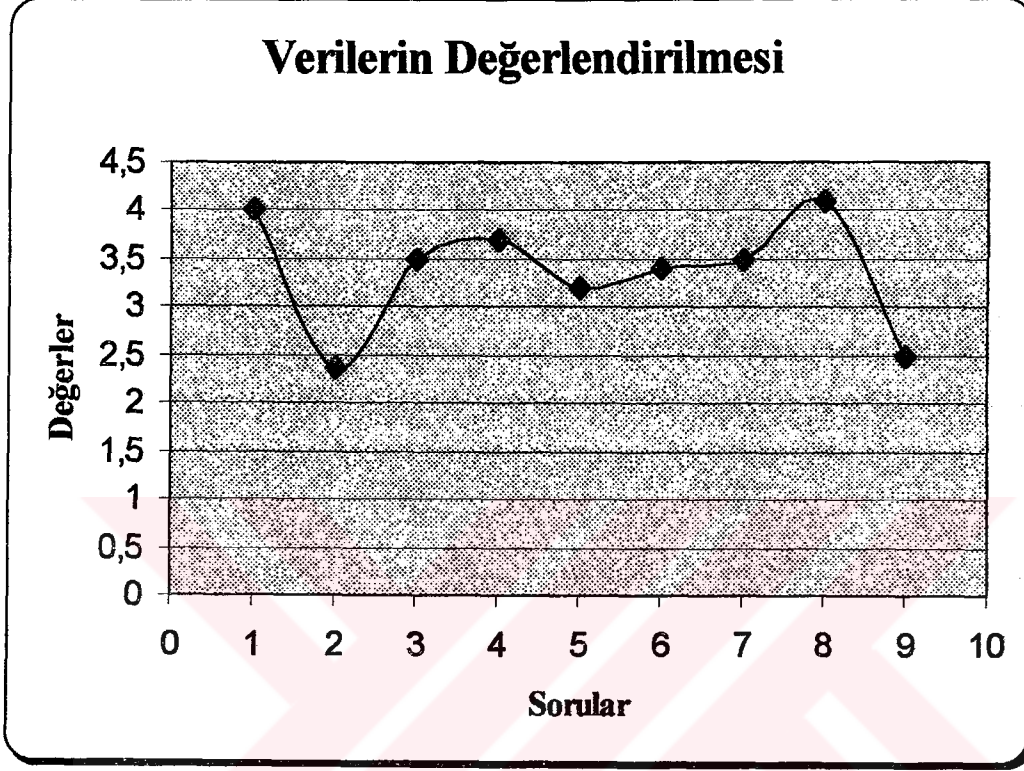
Sorular	Cevap Veren Denek Sayısı (n)	Aritmetik Ortalama (\bar{x})
Soru 1.	30	4
Soru 2.	30	2,4
Soru 3.	30	3,5
Soru 4.	30	3,7
Soru 5.	29	3,2
Soru 6.	30	3,4
Soru 7.	30	3,53
Soru 8.	30	4,1
Soru 9.	29	2,5

Bu tabloda yer alan aritmetik ortalama değerlerine göre;

- \bar{X} = 1.00-2.00 yapıcı stres bölgesi
- \bar{X} = 2.01-3.99 optimum verimlilik bölgesi
- \bar{X} = 4.00-5.00 yıkıcı stres bölgesi 'dir.

Tablo IV.'de yer alan genel sonuçlar grafik üzerine taşındığında Şekil 8.'deki eğri elde edilmektedir.

Şekil 8. Verilerin Değerlendirilmesi



Eğriden anlaşılacağı gibi, sırasıyla iş çeşitliliği ve görev sorumluluğuna ilişkin 1.ve 8.sorular yöneticiler üzerinde en çok etkiyi, işin zorluğu ve eğitime yönelik 2.ve 9.soruların ise en az etki yarattığı görülmektedir. Ancak, bu uç durumların verimlilik bölgesinde yer alması bireyin negatif performans göstermesini engellemektedir.

Araştırma genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların sahip olduğu stres düzeyinin verimlilik açısından en uygun düzey olduğu ortaya çıkmaktadır.

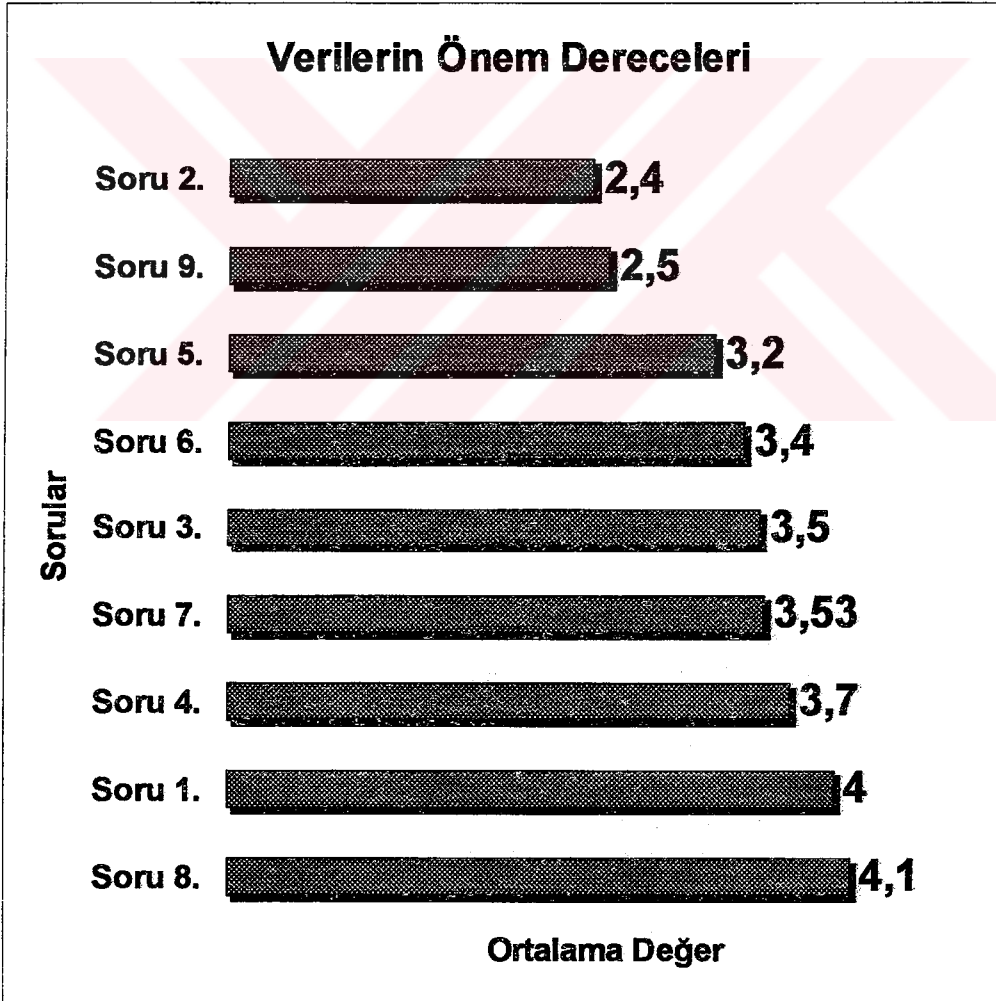
Günümüzde stresin hayatımızın vazgeçilmez bir parçası haline geldiğini, olumlu ve olumsuz yönleriyle iş ve özel yaşamımızı nasıl etkilediğini veya etkileyebileceğini düşünürsek ortaya çıkan bu durum, hem çalışanlar hem de örgüt açısından oldukça memnuniyet vericidir.

Çalışanların içinde bulunduğu stres bölgesi, uyarıcı özelliği olan, kişiye dinamizm kazandıran ancak, sorumluluğu fazla, bireyi zaman açısından zorlayan, kendine ve ailesine yeterli zaman ayırmasını engelleyen bir bölgedir. Bu noktadaki stres bazı yönleri ile performansı artırırken, stres yaratıcılar çalışma ortamından uzaklaştırılmadığı sürece sağlığı ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.

3.3.1. Yöneticilere Yönelik Soruların Değerlendirilmesi

Bu bölümde, yöneticilerin kendilerine yöneltilen soruları nasıl değerlendirdikleri Şekil 9.'da sıralanan önem derecelerine göre açıklanmıştır.

Şekil 9. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Önem Dereceleri



Sıralamada ilk sırayı 4,1'lik ortalama değer ile sorumluluğa ilişkin yöneltelen soru almıştır. Bunu 4'lk ortalama değer ile iş çeşitliliği, 3,7'lik değer ile iş yükü ile ilgili olarak yöneltelen sorular izlemiştir. Sıralamada son iki sırayı eğitime ilişkin 9.soru ve işin zorluğuna ilişkin 2.soru almıştır.

3.3.1.1. Görev Sorumluluğuna İlişkin Bulgular

Soru 8.

n= 30

\bar{x} = 4,1

Yöneticilerin bu soruya ilişkin verdikleri ortalama değer 4,1'dir.

Kişinin sorumluluklarının çok olması veya sorumluluğunu olduğundan daha fazla algılaması yöneticilerin bu soruya verdiğin değerin 4,1 olmasını sağlamıştır.

Genel olarak bakıldığında, hangi basamakta olursa olsun, bir eğitim kurumunda yöneticilerin yüklendikleri sorumluluğun üst düzeyde olması, yapılan işin önem, hassasiyet, dikkat ve ciddiye gerektirmesinden kaynaklanmaktadır. Binlerce ğrenci, ve yüzlerce çalışan personelin akademik ve idari işlerini yürütmek ve sorunlarını çözüme kavuşturmak, yöneticilerin aldığı sorumluluğu artırmakta, bu da onların sorumluluk düzeyini üst seviyeye çıkarmaktadır.

Örgütlerde özellikle üst kademelerde bulunanların, yapılmasını istedikleri şeyleri gerçekleştirmek zor olmaktadır. Orta ve alt kademedeki bulanan yöneticilere verilen yetki ve sorumluluk aynı ölçüde olmadığı zaman bireyler kendilerini stres altında hissetmektedir. Çünkü sınırlı yetki ile geniş sorumlulukları gerçekleştirmek zordur. Bu da gerek astlar ve üstler arasında, gerekse aynı kademedeki bulunanlar arasında gerginlik yaratmaktadır.

3.3.1.2. İş Çeşitliliğine İlişkin Bulgular

Soru 1.

n= 30

$\chi= 4$

Yöneticilerin bu soruya ilişkin verdikleri ortalama değer 4' dür.

Yüksek öğretim kurumlarında ve genelde eğitim öğretim yapılan tüm kurumlarda öğrenci, eğitimci ve çalışan idari personelin sayısı, kurumun büyüklüğü, bölüm sayısı ve bunun gibi başka etkenler iş çeşitliliğini artırmaktadır. Öğrencilerin okula kayıt yaptırılmaları ile başlayan süreç boyunca mezuniyetlerine kadar tüm işlemler, çalışan personelin işe başladıkları ilk günden itibaren emekliliklerine kadar yapılan tüm özlük işlemleri de iş çeşitliliğini artıran bir başka faktördür. Bu da kişiyi aynı zamanda birden fazla işi yapmak ve birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda bırakır.

Yöneticiler iş çeşitliliği ve buna bağlı olarak gerçekleşen çeşitli talepler karşısında zor durumda kalmaktadır. Zamanla taleplere cevap veremediği, hatta vermek istemediği durumlarla karşılaşılabilir. Bu gibi durumlarda yöneticilerin işlerinden tatmin olmalarını beklemek oldukça zordur.

3.3.1.3. İş Yüküne İlişkin Bulgular

İş yüküne ilişkin olarak sorulan 4., 5. ve 7. sorulara verilen yanıtları değerlendirdiğimizde,

Soru 4.

n= 30

$\chi= 3,7$

Soru 7.

n= 30

$\chi= 3,53$

Soru 5.

n= 29

$\chi= 3,2$

yöneticilerin 4. soruya verdikleri ortalama değer 3,7; 7. soru için verdikleri ortalama değer 3,53; 5. soru için verdikleri ortalama değer 3,2 olduğu görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, yönetici personelin iş yükü optimum düzeydedir. Ancak, bu durum

yöneticilerin gerek arkadaşlarını ve sevdiklerini ziyaret etmelerini gerekse kendilerine vakit ayırmalarını engellemektedir.

İş yüküne ilişkin değerlerin gösterdiği dalgalanma daha çok idarecilerin görev yaptıkları bölümlerle ilgilidir. Buna göre, öğrenci, öğretim üyesi ve idari personelle ilgili işlemlerin yapıldığı bölümlerde iş yükü daha ağır iken, daha çok sağlık ve teknik işlerin yapıldığı bölümlerde orta bir değer göstermektedir. Bölümlerde yeterli sayıda personelin çalışmaması, anında karşılanması gereken talepler, anında yapılması gereken işler, bazı işlerin inişli çıkışlı olması ve belirli zaman dilimlerinde yapılması gerekliliği yöneticilerin yoğun bir iş temposu içinde bulunmalarına neden olmaktadır.

Her yönetici işinde ne kadar başarılı ve uzman olursa olsun, zaman baskısı, iş çeşitliliğinden doğan iş yükü gibi şartlar altında mutlaka bir baskı ile karşılaşır. Çünkü yapılan iş dikkat ve özen isteyen ve bazen üst düzeyde kararlar almayı gerektiren işlerdir.

İş yükü, işle ilgili stres kaynakları içinde en çok karşılaşılan durumdur. Belirli zaman süresi içinde birden çok işi yapmak durumunda kalan personelin stres düzeyi yüksek olmaktadır ve aşırı çalışma yöneticilerin sadece bireysel performanslarına etki etmekle kalmayıp, sağlıkları üzerinde de bir tehdit unsuru oluşturmaktadır.

Stresin en önemli kavramsal sonuçlarından biri dikkati toplayamama, isabetli kararlar verememe gibi durumlardır. Yöneticilerin 7.soruya verdikleri yanıtların değerlendirilmesi sonucunda bu tür bir sonuç yaşamadıklarını belirtmeleri hem bireyler hem de örgüt açısından sevindirici bir durum olarak nitelendirilebilir.

3.3.1.4. Zaman Baskısına İlişkin Bulgular

Soru 3.

n= 30

$\chi = 3,5$

Yöneticilerin bu soruya ilişkin verdikleri ortalama değer 3,5'dir.

Buna göre, yöneticilerin bir zaman problemi yaşadıkları söylenebilir. Bu durum daha öncede değindiğimiz işin çeşitliliği ve iş yükünün fazlalığı olguları ile açıklanabilir. Ayrıca sorumlulukların tek bir kişide toplanması bireyi bir vakitsizlik sorunu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin çoğu, çalışma zamanlarının dışında mesaiye kalarak işlerini bitirebilmeye çalışmaktadırlar. Uzun çalışma saatleri, çalışanları fiziksel ve psikolojik açıdan zorlayarak iş performanslarına etki etmektedir.

Bazı işler kesin zaman sınırlamalarına sahiptir. Özellikle üst düzey yöneticiler için zaman baskısı önemli bir stres kaynağıdır. Yaşamlarını takvimlere ve saatlere göre planlamak zorunda kalan yöneticiler bu baskıyı daha fazla hissederler. Ancak bu baskıyı azaltmak için zaman planlaması yapmayan yöneticilerin artan stres etkisiyle zamanla performanslarında düşme görülürken, işlerini zamanında bitirmek için kendilerini programlayabilen yöneticiler ise örneğimizde görüldüğü gibi optimum performans düzeyini yakalamaktadır.

Gerek iş yaşamında gerekse özel hayatımızda belki de en çok yakındığımız konuların başında zamansızlık gelmektedir. Zaman konusunda problemi olmayan insanların ise iyi birer zaman yöneticisi olduklarını söyleyebiliriz.

Başarıya ulaşmak için yapılan işleri günlük olarak listelemek, önemli ve acil işlere öncelik sırası vermek, işleri planlı ve programlı olarak yapmak, ve astlara da görevler vererek hem iş yükünün azalmasını sağlamak, hem de onların kendilerini geliştirmeleri için imkan vermek yöneticiye zaman kazandırarak kendini rahat hissetmesine neden olacaktır. Zaman yönetiminin amacı da, zamanı ihtiyaç ve istekleri karşılayabilecek şekilde kontrol altında tutabilmeyi öğretmektir.

3.3.1.5. İşin Monotonluğuna İlişkin Bulgular

Soru 6.

n= 30

$\chi = 3,4$

Yöneticilerin bu soruya ilişkin verdikleri ortalama değer 3,4'dür.

Genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin yaptıkları işin kesinlikle monoton olmadığı söylenebilir. Zira zaman baskısı altında çeşitliliği olan işlerle uğraşan bir yöneticinin işinde monotonluk olmasını beklemek mümkün değildir. Özellikle eğitimin yapıldığı bölümlerde yani fakültelerde görevli idari personelin işlerinin çeşitliliği işin monoton olmasını engellemektedir.

Psikolojik açıdan rutin bir iş yaşamı, belirli işleri yapan çalışanları kötümserliğe sürükleyen duygusal bir sıkıntıdır. Benzer işlerin değişmeksizin ve sürekli yapılışı çalışanlarda bezginliğe ve gerilime neden olur. Çünkü her insan bir ürünü yaratma ihtiyacı duyar. Monotonluk stresin olmadığı bir iş ortamı demektir. İşlerin monoton olması çalışanlar için sıkıntı yaratırken olumsuz etkilere neden olur. Ancak araştırma kapsamına giren eğitim kurumunda görevli yöneticilerin işlerinde yaşadığı ılımlı düzeydeki monotonluk onları, rutin bir çalışma ortamından uzaklaştırarak üzerlerinde pozitif etkiler bırakmaktadır.

3.3.1.6. Eğitime İlişkin Bulgular

Soru 9.

n= 29

$\chi = 2,5$

Yöneticilerin bu soruya ilişkin verdikleri ortalama değer 2,5'dir.

Araştırma sonuçlarına göre, yapılan işlerin daha çok mesleki bilgi gerektiren işler olduğu düşüncesinden hareketle yöneticilerin bu soruya 2,5 değer vermesi doğru bir sonuçtur. Kurumlarda belli mevkilere atanmanın yasayla belirlenmiş şartlara bağlı olması, ancak nitelikli personelin üst kademelere kadar ilerlemesine izin verir. Buna göre, anket formunu cevaplayan yöneticilerin büyük çoğunluğu eğitimlerinin yaptıkları işe göre yüksek olduğu fikrine katılmışlardır.

Ancak, bir yüksek öğretim kurumunda hangi kademedede olursa olsun tüm çalışanların hizmet içi eğitime ve yabancı dil eğitimine olan ihtiyacını göz ardı etmek mümkün değildir. Dünyada olup biten tüm gelişmelerin anında takip edilmesi, uyum sağlanması, sürekli bilgi alış verişinin yapıldığı bir ortamda, sadece pasif çalışan değil, aynı zamanda hem öğrenen

hem de öğretene olabilmek için eğitime önem verilmesi, eğitim ihtiyaçlarının saptanması gerekmektedir. Eğitimin yapıldığı bir yerde, tüm çalışanların belli bir düzeyde eğitim, bilgi ve kültüre sahip olması arzu edilmektedir.

3.3.1.7. İşin Zorluk Derecesine İlişkin Bulgular

Soru 2.

n= 30

$\chi = 2,4$

Yöneticilerin bu soruya ilişkin verdikleri ortalama değer 2,4'dür.

İşin zorluk derecesi ile ilgili olan soruya idarecilerin verdiği yanıtlara bakılarak kurumda yapılan işin yöneticileri zorlamadığı sonucuna varılmaktadır. Çünkü, ankete katılan yöneticiler işlerini severek yapmaktadırlar. Bu da onların, çalıştıkları iş ortamı, iş çevresi, iş ilişkileri ve iş yükü ne düzeyde olursa olsun her şartta işlerini zevk duyarak yapmalarına ve işlerinden tatmin olmalarına neden olmaktadır.

Anket çalışmasına katılan tüm yöneticilerin ortak noktasını insanlara hizmet etmek olgusu oluşturmaktadır. İnsanlara hizmet eden ve bunun karşılığını hem hizmet verilen insanlardan hem de örgütten alabilen yöneticiler işlerini zorlanmadan yapabilmektedir. Çünkü iş onlar için amaç değil ancak, amaçlara ulaşmak için bir araçtır.

3.3.2. Araştırmanın Genel Sonuçları

Araştırmanın genel amacını çalışanların içinde bulunduğu stres düzeyini ve bunun performanslarına nasıl yansıdığını ortaya çıkarmak, nasıl bir ortamda çalıştıklarını ortaya koymak ve çalışanlara stresle mücadele konusunda önerilerde bulunmak oluşturmaktadır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar amaç cümlesine uygun olarak şu şekilde sıralanabilir;

- Çalışanların içinde bulunduğu stres bölgesi onların ılımlı bir stres düzeyine sahip olduklarını, stres ve performans eğrisi üzerinde optimum verimlilik olarak ifade edilen bölgede yer aldıklarını göstermektedir. Çalışanların içinde buldukları bu durum performanslarını olumlu yönde değerlendirmek açısından memnuniyet verici olarak kabul edilmelidir.

- Yöneticilerin çalışma ortamı fiziksel olarak değerlendirildiğinde bir stres faktörü olarak görülmemektedir. Ancak, yöneticilerin sorulara verdikleri yanıtlar ve bunların ortalama değerlerine bakıldığında, zaman baskısı, fazla iş yükü, sorumlulukların fazla olması, iş çeşitliliği gibi etkenler, çalışma ortamında en çok karşılaşılabilecek stres kaynağı olmaya adaydır.

- Stresi bilinçli politikalar izleyerek azaltmak, yöneticilerin ve örgütlerin en önemli çabalarından birini oluşturmalıdır. Stresten kaçmak mümkün olmadığına göre, bireylerin ve örgütlerin ihtiyaçlarına göre en uygun stres yönetim tekniğini seçmesi ve uygulaması gerekmektedir. Araştırmamız sonucunda örgütün öncelikli olarak ele alması gereken konu ise etkin bir “zaman yönetimi” eğitimidir.

3.4. Öneriler

Çok fazla ya da çok az düzeyde stres performansı olumsuz etkiler. Bu, önce bireyin performansına ardından örgütsel performansa yansır ve olumsuz sonuçlar yaratır. Bu nedenle hem , çalışanlara rahatsızlık vermeyecek, onların işlerini daha iyi yapmalarına katkı sağlayacak, hem de örgütsel performansa olumlu etkiler yapacak optimum stres düzeyini yakalamaya çalışmak tüm örgütlerin ve yöneticilerin görevidir.

Örgütlerin gelecekteki başarıları çalıştırdığı insanların başarısı ile mümkündür. Günümüzde ise çalışanlar üzerinde ciddi bir tehlike oluşturan stres, bu başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle örgütler, stres kaynaklarını bilmek, stresle mücadele için bireysel ve örgütsel düzeyde alınabilecek önlemleri öğrenmek ve uygulamak konusunda çalışmalıdır. Ancak bu şekilde örgütler hep kötü olarak bildikleri stresten yararlanabilirler. Bunun sağlanması için örgütlerin en büyük silahı eğitimidir.

İşin yeniden dizayn edilmesi, yetki ve sorumlulukların doğru ve eşit dağılımı, çalışma ortamındaki fiziki şartların düzenlenmesi, çalışanların ekip çalışmasına özendirilmesi, çalışanlara belirli aralıklarla anket uygulayıp sorunlarının neler olduğunun ortaya çıkarılması, görüş ve önerilerinin alınması, kendilerini rahatsız eden durumların neler olduğunun öğrenilmesi ve varsa çözüm önerilerinin dinlenmesi, kararlara katılımlarının sağlanması, zaman yönetimi konusunda bilgilendirilmeleri, astları ile işbirliğine girmeleri için teşvik edilmeleri gibi pek çok etken, daha huzurlu, etkili, ve ılımlı bir örgüt iklimi yaratmak, çalışanların daha verimli çalışmalarını sağlamak ve daha iyi hizmet vermelerine ortam yaratmak için gereklidir.

Bu bölümde, araştırmamız sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda ve genel olarak farklı çalışma ortamlarında bulunan işgörenlere ve yöneticilere ayrıca örgütlere, stresi yok etmek değil ama, olumsuz etkilerini en aza indirmek konusunda yol gösterici bazı önerilere yer verilmiştir.

3.4.1. Örgüte İlişkin Öneriler

- Yönetim felsefesini, insanın önemli bir örgütsel beşeri sermaye olduğu fikrinden hareketle değiştirmek ve düzenlemek, otokratik düzenlemeleri katılıktan kurtarıp insan kaynağına önem veren, katılımcılığı ve yetkilendirmeyi, paylaşmayı ve takım çalışmasını ön planda tutan demokratik ve motive edici bir yönetim biçimine dönüştürmek.
- Monotonluğun verdiği iş stresini ve can sıkıntısını çalışanların yaşamaması için, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi uygulamalarla çalışanları işe, iş yerine, üstlerine, ve meslektaşlarına bağlı, başarılı ve mutlu birer çalışan durumuna getirmek.
- Adil ve etkin bir performans değerlendirme yöntemi ile çalışanlara performansları hakkında geri besleme sağlamak, kendilerini geliştirmeleri için program yapmak.
- Çalışanlara belirli aralıklarla anketler uygulayarak işten tatmin olma durumlarını, memnuniyet derecelerini, işe bağlılıklarını, örgüt hakkındaki düşüncelerini, örgüte ve kendilerine ilişkin sorunlarını ve çözüm önerilerini öğrenmek ve hayata geçirmek ve onları daha mutlu edecek örgütsel politikaları uygulamak.
- Yöneticilerin yeteneklerini işlerinde tam olarak kullanabilecekleri fırsatlar vermek.

- İş dışında kalan zamanların hobiler veya sanatsal, kültürel veya sportif faaliyetlerle uğraşarak geçirilmesi için imkan tanımak.
- Yöneticilerin rollerinin ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesini sağlamak.
- Yöneticilerin verimli olmasını engelleyen her türlü eksikliği ortadan kaldırmak.
- Çalışanların motivasyonu konusunda daha etkin bir rol oynamaları için gerekli eğitimi aldirmek.
- Hizmet içi eğitim etkinlikleri ile stresin belirtileri, stresle başa çıkma teknikleri konularına yer vererek her kademedeki bulunan çalışanların bu eğitimden yararlanmalarını sağlamak.
- Örgütsel yapıyı katılıktan kurtararak, çalışanların katılımına izin veren ve iletişim kanallarını açık bırakan esnek bir yapıya kavuşturmak.
- Örgüt içinde katılımcı stratejik planlama, çeşitli toplantılar ile sorunları çözme, yaratıcılık tartışmaları düzenleyerek geleceğe ilişkin belirsizlikleri saptamak, alt kademelerde bulunanları yetkilendirmek.
- İnsan Kaynakları Yönetimi'nin fonksiyonlarını etkin olarak kullanmak.
- Örgüt düzeyinde stresle mücadele konusunda yapılabilecek programlar içinden örgüt ve çalışanlar için en uygun olanın seçmek ve düzenli olarak yapmak.

3.4.2. Çalışanlara İlişkin Öneriler

- Verebileceğiniz kadarını vaad edin. Bazen evet demek kısa dönemli bir rahatlama getirir. Ancak, pişman olsanız da geri alamayacağınız o evet cevabı sinirlerinizi geren kocaman bir sorun olur. Bu nedenle evet demeden önce düşünmeyi ihmal etmeyin.
- Hayır demeyi öğrenin ve her işi üstlenmeyin.
- Başkalarının sizi ilgilendirmeyen sorunlarını çözmek için zamanınızı harcamayın.
- İşinizin tüm yaşamınıza egemen olmasına izin vermeyin, çok yönlü olmaya çalışın.
- Kendinizi başkalarının esiriymiş gibi görmeyin, kişiliğinizi onaylayan yumuşak insanlarla birlikte olmaya özen gösterin.
- Her gün işinizden biraz kopmak için kendinize zaman ayırın. Günde iki defa odanızın kapısını beş dakika kapatıp, kendinizle ve kendi düşüncelerinizle baş başa kalın, işinizi düşünmeyin ve zihninizi tazeleyin.
- Yükümlülüklerinizi zaman zaman gözden geçirin ve sizin için ödüllendirici olmayanlardan vazgeçin.

- Üstlerinizle destekleyici ve etkin bir ilişki sistemi geliştirin. Sorunlarını anlayın ve onun da sizin sorunlarınızı anlamasına yardımcı olun.
- Üstlerinizin iş yükünüzün ne olduğunu, bunlara verdiğiniz önceliği ve size vereceği görevleri makul bir düzeyde tutmasını sağlayın.
- Geç vakitlere kadar büronuzda çalışmak yerine zamanınızı iyi planlayarak işinizi paydos saatine kadar bitirin ve sizi mutlu hissettirecek faaliyetleri yapmanın keyfini yaşayın.
- Üstesinden gelebileceğiniz, bilgi, tecrübe ve yeteneklerinizle sizi başarılı kılacak kadar iş yüklenin, zamanında yetiştiremeyeceğiniz işler için söz vermeyin.
- İşleriniz arasında önem sırası yapın. Problem çıktığında en çok stres yaratacak olan en önemli işlerdir. Çalışmaya önemli işlerden başlayarak zamanın önemli kısmını bu işlere ayırın.
- Mükemmelliğin peşinden koşmayın, basit olay ve başarılardan da mutluluk duyun.
- Bireysel stres yönetim tekniklerinden sizin için en uygun olanı seçin ve uygulayın.



SONUÇ

İnsanlar zamanının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmekte ve bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere kendisine verilen görevleri yerine getirmektedir. Örgütte kendisine verilen görevleri yerine getirirken bireyler aşırı iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği, kötü çalışma koşulları, çatışmalar, zaman sınırlamaları gibi pek çok faktörün etkisi altında kalmaktadır. Bu durum örgütlerde, örgütsel stres kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Stres, insanın yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin veya insanın ortamı değiştirmesinin, üzerinde yarattığı etkiler ile ilgilidir. Çalışma yaşamında kişilerin iş hayatını en çok etkileyen faktörlerin başında gelen stres, kazalar, hastalıklar, devamsızlıklar gibi pek çok önemli sonucu da beraberinde getirmektedir.

Son yıllarda bilim adamları ve araştırmacılar stres konusunda daha çok çalışma yapmaya, stres önleyici fikirler ve yenilikler üretmeye başlamışlardır. Çünkü, bir taraftan stresle ilgili hastalıklar salgın bir biçimde artmakta diğer taraftan da, çalışma hayatında verimin düşmesi, iş kazaları, hata oranlarında artış, geç gelme, işten ayrılma, ölüm gibi pek çok olumsuz sonuçların beraberinde getirdiği maliyetler hızla yükselmektedir. Bu etkileri nedeniyle stres kaynakları, stresin sonuçları, birey üzerindeki etkileri, stresle mücadelede kişinin, çevrenin ve örgütün ne gibi önlemler alması gerektiği günümüzde önem kazanmıştır.

Ancak, stres konusunda yapılan tüm çalışmaların amacı, stresi ortadan kaldırmak değil kontrol altında tutabilmek olmalıdır. Bu şekilde, stresin motivasyon unsuru olan iyi yönü yakalanarak, iş tatmininin ve performansının artırılması sağlanabilmektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen veriler, yöneticilerin genel stres – performans düzeyi olarak orta seviyede olduklarını göstermektedir. Bu durum stres çağı olarak adlandırılan günümüzde şaşırtıcı bir sonuç olarak görülse de ankete katılan yöneticiler açısından geçerli, gerçekçi ve umut vericidir. Çünkü, ılımlı düzeydeki stres optimum performansı temsil etmekte ve tüm örgütlerde arzulanan bir sonuç olmaktadır. Yapıcı stres – performans, kişileri kendilerine duydukları güven sonucunda monotonluktan, yetersiz üretkenlikten

uzaklaştırmakta, gerginlik ve baskı altında ezilerek olumsuz sonuçlarla karşılaşmasını engellemektedir.

Stresin olmadığı bir hayat düşünmek imkansızdır. Çünkü stres, hayatın içindedir ve hayatın bir parçasıdır. Çok stres kadar, stresin olmaması da bireysel ve örgütsel açıdan olumsuzluklar yaratır. Bu nedenle stres konusunda en büyük otoritelerin başında gelen Hans Selye'nin dediği gibi "stressiz bir hayat, ölü bir hayattır".



YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- Arnold, Hugh H. and Daniel C.Feldman. **Organizational Behavior**, New York: McGraw Hill Book Co., 1986.
- Ataay, İ.Durak. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No 3309, İstanbul: 1985.
- Baltaş, Acar ve Zuhul Baltaş. **Stres ve Başaçıkma Yolları**, Geliştirilmiş 11.b., Remzi Kitabevi, İstanbul:1993.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676, Erzurum: 1990.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara: Ekim 1992.
- Certo, Samuel C. **Modern Management; Quality, Ethics, and the Global Environment**, Fifth Edition, Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- Daft, Richard L. **Management**, Fourth Edition, Orlando: Dryden Press, 1997.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. **Organizational Behavior; Human Behavior at Work**, Ninth Edition, New Jersey: Mc.Graw-Hill, Inc., (yayın tarihi belirtilmemiş).
- Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış**, 3.b., İşletme Fakültesi Yayını No:199, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, 1988.
- Dicle, Ülkü. **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi, Yayın No:43, Ankara: 1982.
- Drafke, Michael W. and Stan Kossen. **The Human Side of Organizations**, Seventh Edition., New York: Addison Wesley Longman, Inc., 1998
- Drucker, Peter. **The Practice of Management**, New York: Harper & Row Publisher, 1954.
- DuBrin, Andrew J. **Fundamentals of Organizational Behavior; An Applied Perspective**, New York: Pergamon Press Inc., 1974.
- Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayını, Avcıol Basım-Yayım, İstanbul: 1996.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, 4.b.,Beta Yayınevi, İstanbul:1994.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü., İşletme Fakültesi Yayınları No: 248, İstanbul:1991.

- Ertekin, Yücel. **Stres ve Yönetim**, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:253, Ankara:1993.
- George, Jennifer M. and Gareth R. Jones. **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Second Edition, Reading, Massachusetts:Addison Wesley Publishing Company, 1999.
- Gibson, James L. John M. Ivancevich and James H. Donnelly Jr. **Organizations; Behavior, Structure, Processes**, Sixth Edition, Plano/Texas: Business Publications, Inc., 1988.
- Hellriegel, Don; John W. Slocum Jr. and Richard W. Woodman. **Organizational Behavior**, Seventh Edition, New York: West Publishing Company, 1995.
- Hicks, Herbert G. and C.Ray Gullett. **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını No:1, Çev. Besim Baykal, İstanbul: Kasım 1981.
- Hodgetts, Richard M. **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 2.b., Beta Yayınevi, İstanbul: 1999.
- Ivancevich, John M. and Michael T. Matteson. **Organizational Behavior and Management**, Second Edition, Richard D. Irwin, Inc., 1990.
- İnayet Pehlivan, **Yönetimde Stres Kaynakları**, Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, No:16 Ankara:1995.
- John R. Schermerhorn Jr., James G Hunt and Richard N. Osborn. **Managing Organizational Behavior**, Fifth Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.
- John R. Schermerhorn Jr., James G Hunt and Richard N. Osborn. **Organizational Behavior**, Sixth Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. **Organizational Behavior**, Richard D. Irwin, Inc., 1989.
- Leap, Terry L. and Michael D. Crino. **Personnel/Human Resource Management**, Second Edition, New York: Macmillian Publishing Company, 1993.
- Leap, Terry L. and Michael D. Crino. **Personnel/Human Resource Management**, New York: Macmillian Publishing Company, 1990.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**, Sixth Edition, New York: McGraw-Hill, Inc., 1992.
- Matteson, Michael T. and John M. Ivancevich, **Managing Job Stress and Health; The Intelligent Person's Guide**, New York: The Free Press, 1982.
- McAfee, R. Bruce and Paul J. Champagne. **Organizational Behavior A Manager's View**, New York: West Publishing Company, 1987.

- Mitchell, Terence R. and James R. Larson Jr. **People in Organizations; An Introduction to Organizational Behavior**, Third Edition, New York: McGraw-Hill Book Company, 1987.
- Noe, Raymond A. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, 1.b., Beta Yayınevi, İstanbul: Aralık 1999.
- Organ, Dennis W. and W. Clay Hammer. **Organizational Behavior; An Applied Psychological Approach**, Revised Edition, Plano/Texas: Business Publication, Inc., 1982.
- Robbins, Stephan P. **Organizational Behavior; Concepts, Controversies, and Applications**, Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1989.
- Robert P. Vecchio, **Organizational Behavior**, Second Edition, The Dryan Press, Rinehart and Winston, Inc., 1987.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**, 3.b., Alfa Yayınları, Bursa:1998.
- Schermerhorn Jr. John R., James G Hunt and Richard N. Osborn. **Managing Organizational Behavior**, Third Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988.
- Torrington, Derek and Laura Hall. **Personnel Management; A New Approach**, New Jersey: Prentice Hall Inc., Enlewood Cliffs, 1987.
- Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü., İşletme Fakültesi Yayınları No: 262, İstanbul:1994.
- Werther Jr., William B. and Kaith Davis. **Personnel Management and Human Resources**, Second Edition, New York: McGraw Hill Book Co., 1985.
- Williams, J. Clifton. **Human Behavior in Organizations**, 2d Edition, Cincinnati Ohio: South-Western Publishing Co. 1982.

MAKALELER VE BİLDİRİLER

- Adler, Jerry. "Stress", *Newsweek*, 28 Haziran 1999.
- Ash, Stephen. "Burnout: Causes and cures", *Manage*, Vol.41, No.4, March 1990.
- Bayrak, Sabahat. "Stres ve Örgütsel Sonuçları", VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'inde sunulan bildiri, Eskişehir 21-23 Mayıs 1998.
- Budak, Gülay. "Farklı Yönetim Basamaklarındaki Yöneticilerin Strese Yatkınlık Eğilimleri-A Tipi Davranış", *MESS Mercek İşveren Gazetesi*, Ekim 1999.
- Buhler, Patricia. "Stress Management", *Supervision*, Vol.54, No.5, May 1993.

- Bumin, Birol ve Arzu Şengül. “**İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma**”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulan bildiri, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.
- Cavanagh, M.E. “What you don’t know about stress”, **Personnel Journal**, July 1988.
- Connor, Patrick E. and Charla Hart Worley. “Managing organizational stress”, **Business Quarterly**, Vol.56, No.1, Summer 1991.
- Cooper, Cary L. and Sue Cartwright. “Stress-Management Interventions in the Workplace: Stress Counselling and Stress Audits”, **British Journal of Guidance & Counselling**, Vol.22, Issue.1, 1994.
- Corlett, E.N. and J. Richardson. **Stress, Work Design, and Productivity**, New York: John Wiley & Sons, 1981.
- Crampton, Suzanne M. John W. Hodge, Jitendra M. Mishra and Steve Price. “Stress and Stress Management”, **SAM Advanced Management Journal**, Summer 1995.
- Çetiner, Ömer. “Deprem Sonrası Stres Yönetimi”, **MESS Mercek İşveren Gazetesi**, Ekim 1999.
- DeFrank, Richard S. and John Ivancevich. “Stress on the job: an executive update”, **The Academy of Management Executive**, Vol.12, No.3, August 1998.
- Enver Özkalp, “Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, A.Ü. Yayın No:1173, İİBF Yayın No: 163, Cilt:XV, Sayı:1-2.
- Erdil, Oya. **İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**, Akdeniz Ü. İİBF, 6.Ulusal İşletmecilik Kongresi’nde sunulan bildiri, 12-14 Kasım 1998.
- Kaldırımcı, Nurettin. “Örgütsel Davranış Açısından Stres”, **Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 5, Aralık: 1983.
- Magnuson, John “Stress Management”, **Journal of Property Management**, Vol.55, No.3, May-June 1990.
- Nykodym, Nick and Katie George. “Stress busting on the job”, **Personnel**, Vol.66, No.7, July 1989.
- Paksoy, Mahmut. “İşletmelerde Stres, A ve B Tipi Davranış(Kişilik)”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:15,Sayı:2,Kasım 1986.
- Perrewe, P.L. and F.A. Victory. “Combatting job stress”, **Training & Development Journal**, April 1988.

- Sanders, Joseph C. Daniel L. Fulks and James K. Knoblett. "Stress and Stress Management in Public Accounting", **The CPA Journal**, August 1995.
- Siwolop, Sana Reginald Rhein and Joe Weber, "Stress: The Americans are Failing". **Business Week**, 18 April 1988.
- _____ "Stress in Organizations: challenge and opportunity", **Gifts & Decorative Accessories**, Vol.85, April 1984.
- Sullivan, Sherry E. and Rabi S. Bhagat. "Organizational stress, job satisfaction and job performance: where do we go from here?" **Journal of Management**, Vol.18, No.2, June 1992.
- Thompson, Dennis. "Wellness programs work for small employers, too", **Personnel**, Vol.67, No.3, March 1990, s.26.
- _____ "Tips for Reducing Work-Related Stress", **Workforce**, Vol.78, Issue. 5, July 1999.
- Torun, Alev. "Stres ve Tükenmişlik", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Kalite Derneği Ortak Yayını, Editör: Suna Tevruz, İstanbul: 1996.
- Umiker, William O. "Stress control: your role as supervisor", **Medical Laboratory Observer**, Vol.17, December 1985.
- Violette, George R. and Judy A.Violette. "Employee wellness is good business", **The CPA Journal**, Vol.60, No.12, December 1990.
- Voluck, Philip R. and Herbert Abramson. "The Work Environment- How to Avoid Stress-related Disability Claims", **Personnel Journal**, May 1987.
- Warrick, D.D.; D.G.Gardner; J.D.Couger and R.A. Zawacki. "Stress", **Datamation**, Vol.31, No.8, April 1985.
- Wes Bowers, "Stress Management", **Business Credit**, Vol.101, Issue.7, July-August 1999.

DİĞER KAYNAKLAR

- Küçükaslan, Aşlı. **İstanbul Telefon Başmüdürlüğünde Çalışan Telefon Operatörlerinin Stres-İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.,S.B.E., İstanbul:1994.
- Siral, Ülkü ve Nimet Bilgin. "Stres (Psikolojik Zorlanma)", <http://kho.edu.tr/btym/diger/f.txt>, 3 Aralık 1999.

EK 1.

Sayın.....

Bu anket Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlanmakta olan “Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi” adını taşıyan tez çalışmasına temel oluşturmak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışma ile iş ortamında ve iş ortamı dışındaki yaşamda oluşan stresin çalışanların iş performanslarına ne ölçüde yansıdığı ölçülmesi amaçlanmaktadır. Bu anket formu ile veriler genel olarak değerlendirilecek, isimler gizli tutulacaktır.

Çalışmamız için ayırdığınız zaman ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Tez Danışmanı
Doç.Dr. Esin CAN MUTLU

Tez Öğrencisi
Tülay TOKAY

Aşağıda birbirinin zıttı olan 10 durum ve her bir durum için 5 basamaklı bir ölçek bulunmaktadır. Eğer, size A Kolonundaki durum daha yakın geliyorsa şiddet derecesine göre 1 (şiddetle destekliyorum) veya 2 (destekliyorum); her iki ifade de size yakın geliyorsa 3'ü (kararsızım); B Kolonundaki ifade daha yakın geliyorsa şiddet derecesine göre 4 (destekliyorum) veya 5'i (şiddetle destekliyorum) işaretleyiniz.

A KOLONU

İşimde çok az çeşitlilik var

1

2

3

4

5

İşim beni zorlamıyor

1

2

3

4

5

Çok fazla boş vaktim var

1

2

3

4

5

Yapacak iş bulmak için etrafta dolanıp duruyorum

1

2

3

4

5

Yapacak çok az işim var

1

2

3

4

5

İşimdeki rutinitik sebebiyle gerçekten sıkılıyorum

1

2

3

4

5

Dikkatimi toplamak için kendimi zorluyorum

1

2

3

4

5

Çok az sorumluluğum var

1

2

3

4

5

İşime göre eğitimim çok yüksek

1

2

3

4

5

B KOLONU

İşimde çok fazla çeşitlilik var

İşim beni çok zorluyor

İşimi bitirmek için yeterli vakit bulamıyorum

İşimin ağırlığı nedeniyle kimseyi ziyaret etmeye vakit bulamıyorum

Her zaman evime iş götürmek zorunda kalıyorum

İşimin rutin dışı hızı yüzünden başımı kaşıyacak vaktim yok (nefes alacak vaktim yok)

İşimin yoğunluğundan kendime ayıracak vakti hiç bulamıyorum

Çok fazla sorumluluğum var

İşimi daha iyi yapabilmek için keşke biraz daha eğitilmiş olsaydım