

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

STRES KAYNAKLARI VE ASKERİ ÖRGÜTLERDE STRES YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

Murat DEMİRKİRAN
0650Y38208

İstanbul, Ekim 2007

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

STRES KAYNAKLARI VE ASKERİ ÖRGÜTLERDE STRES YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

Murat DEMİRKIRAN
0650Y38208

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Asım SALDAMLİ

İstanbul, Ekim 2007

YEMİN METNİ

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCU Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu ; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup; Türk Silahlı Kuvvetlerinin ve İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşlerini yansıtmamaktadır.**29/10/2007**

Murat DEMİRKIRAN

ÖZET

Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur. Tehdit ve zorlanma karşısında birey, kendini korumaya yönelik bir takım savunma mekanizmalarını harekete geçirme özelliğine sahiptir. Bir tehlike ile yüz yüze gelen birey, başa çıkamayacağına inandığı bu tehlikeden uzaklaşmaya çalışır, başa çıkacağına inandığı tehlike ile savaşı ve böylelikle yeni duruma uyum sağlar. İnsan bedeninin çevresinden gelen zorlayıcılara uyum sağlamasının normal bir sonucu olan stres, geçmişte olduğu kadar günümüzde de modern yaşamın getirdiği zorluklarla birlikte sorun olmaya artarak devam etmektedir.

Örgüt ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmaktadır. Stres ile ilgili birçok rahatsızlıklar hem birey hem de örgüt için pahalıya mal olan sonuçlar doğurmaktadır.

Askerlik mesleği kendine özgü özellikler sergilemesi nedeniyle stres açısından başlı başına incelenmesi gereken bir alandır. Askeri organizasyonları diğer kurumlardan ayıran en önemli konu askeri ortamın doğasıdır. Askeri personelin her an ülkeleri için savaşmaya ve gerekirse bu uğurda ölmeye hazır olmaları gerektiği için psikolojik ve fiziksel olarak daha stresli ortamlar oluşmaktadır.

Askeri organizasyonlarda barış şartlarında görülen stres kaynakları her ne kadar sivil organizasyonlarla benzerlik gösterse de sadece askerliğe özgü stresörler de bulunmaktadır. Muharebe stresindeki esas farklılık ise stres tepkilerinin yoğunluğunun, süresinin uzun olması ve başa çıkılamayacağına inanılan tehlikeden kaçışın pek mümkün olmamasıdır. Savaş alanındaki değişik faktörler, görevden kaynaklanan zorlanmalar, direkt olarak insanın yaşamını sürdürmesine yönelik olduğu için etkileri daha fazladır.

Çalışmada genel stres kaynakları ve alınması gereken tedbirler incelendikten sonra, askeri organizasyonlarda farklılık arz eden stres kaynakları ve alınması gereken tedbirler barış ve muharebe şartlarında ayrı ayrı incelenmiştir. Muharebe stresinin etkilerini asgariye indirilmesi amacıyla alınabilecek tedbirlere ilişkin incelenen konular, stresin hedefi olan insanla bağlantısı nedeniyle, genellikle kişinin kendisi, lider/komutan ve motivasyon üzerinde dögümlenmiştir.

Muharebe stresi ile m¼cadelede unutulmaması ve ilk ¼nce yapılması gereken, her bireyin kendine has olan stres tepkisini doğru ve ger¼ek¼i olarak tespit edebilmesidir. Bu tespit, stresle ba¼a ¼ıkabilmeyi yarı yarıya garantilemiş olur. Kişinin kendisine ilişkin stres tepkilerini ¼ęrenmesinin yanında, komutanların da astlarının stres tepkilerini bilmeleri gerekmektedir. Bu noktadan sonra, stresin etkilerinin asgariye indirilmesi i¼in gerekli ¼abaları g¼stermek m¼mk¼n olabilir. Ancak, akıllardan ¼ıkarılmaması gereken husus; stresin etkilerinin azaltılması ve psikiyatrik zayıatın engellenmesi i¼in yapılması zorunlu olanların, barı¼tan itibaren ger¼ekleřtirilmesi gereğidir. Muharebe stresi ile m¼cadelede esas, stres belirtileri g¼r¼ld¼kten sonra gidermeye ¼alıřmak değil, stresin oluşmasını engellemektir. Stresin oluşmasını engellemeye y¼nelik sorumluluk da, en k¼¼¼k r¼tbeden en y¼ksek r¼tbeye kadar her seviyedeki askeri kapsar.

Yaşamak bir uyum savaşı, zorlanma ve stres yaşamanın bedelidir. Yaşamın ve başarının kendisinin, nasıl stres yaratıcı olduğu ka¼ınılmaz bir ger¼ekse ve nasıl bunlardan ka¼ıř m¼mk¼n değilse, stresle yaşamayı ve daha da zor koşulları i¼eren muharebelerde, stresle ba¼a ¼ıkabilmeyi ¼ęrenmenin de bir o kadar gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

Stress is a situation which is occurred with threatening and forcing physical and spiritual limits of organism. Against the threat and force, individual has the ability to activate some kinds of defence mechanisms in order to protect himself. Individual who encounters a risk, tries to abstain from his risk which is believed as being unsucceed, fight with it that's believed as to cope with. Therefore, stress which that adaptation to compelling coming from surroundings of human body, keeps going on being problem with difficulties are brought from modern life like in the past.

Individual who performs definite roles and tasks in environment of organization, encounter with organizational stress is proceeded from organization environment. Many dispositions connected with stress, constitute costly consequences for both individual and organization.

Military service principle due to exhibit feature characteristics is area that must be studied independently for stress. The most important subject to discriminate military organizations from other associations is nature of military environment. More stressfull environments come into being physically and spiritually because military personnel has to fight and if it is necessity being present to die for the sake of their country.

In military organizations, even if stress sources, which are seen at reconciliation conditions, show similarity with civil organizations, there are also stressors peculiar to only military. However main differences in war, stress are long period and high density of stress reactions and impossibility of beware of the danger which are believed as sourced from duty depend on keeping up direct human life, their influences are excess.

In this study, after researching general stress sources and precautions that have to be taken, stress sources which show difference in military organization and necessary precautions have to be taken were studied at peace and war conditions separately.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

Yemin Metni	
Onay Sayfası	
Özet /Abstract	ii
İçindekiler	iii
Tablolar Listesi	iv
Kısaltmalar	v
GİRİŞ.....	1
1. STRES KAVRAMI, STRES KAYNAKLARI, STRESİN ETKİ VE SONUÇLARI	
1.1. Stres Kavramı	2
1.1.1. Stres Kavramının Tarihi Gelişimi.....	2
1.1.2. Stresin ve Örgütsel Stresin Tanımı.....	3
1.2. Stres Kaynakları.....	5
1.2.1. Kişisel Stres Kaynakları.....	6
1.2.1.1. Biyolojik-Bedensel Faktörler.....	7
1.2.1.2. Maddi-Parasal Faktörler.....	7
1.2.1.3. Kişisel-Duygusal Faktörler.....	8
1.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları	12
1.2.2.1. Yapılan İşle İlgili Stres Kaynakları.....	12
1.2.2.1.1.Çok Fazla veya Çok Az İş.....	12
1.2.2.1.2.Zaman Baskısı.....	13
1.2.2.1.3.Vardiyalı Çalışma Düzeni.....	14
1.2.2.1.4.İşte Tehlike Unsurunun Varlığı.....	14

1.2.2.1.5.Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	15
1.2.2.2. Örgüt Yapısı, Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	
İle İlgili Stres Kaynakları.....	16
1.2.2.2.1. Karar Verme ve Karara Katılma.....	17
1.2.2.2.2.Sorumlulukların Verdiği Huzursuzluk ve Yetki Eksikliği.....	18
1.2.2.2.3.Yöneticilerin Astları Desteklememesi	18
1.2.2.2.4.Organizasyonun İç Çevresindeki Ortak Değer ve Normlara Uyum	19
1.2.2.2.5.Organizasyonun İş Ortamında Görüş Farklılıkları	19
1.2.2.2.6. Statü Düşüklüğü.....	20
1.2.2.2.7. Örgüt İçi İlişkiler.....	20
1.2.2.3. Kariyer Gelişimi ile İlgili Stres Kaynakları.....	21
1.2.2.4. Fiziki Çevre Şartları ile İlgili Stres Kaynakları.....	22
1.2.3. Çevresel Stres Kaynakları.....	23
1.2.3.1. Ülke ve Dünya Ekonomisinin Gidişatı ve Belirsizlikler.....	24
1.2.3.2. Politik Hayatın Belirsizlikleri.....	24
1.2.3.3. Çevre ve Ulaşım Sorunları.....	25
1.2.3.4. Teknolojik Değişme ve Belirsizlikler.....	25
1.2.3.5.Sosyal ve Kültürel Değişmeler.....	26
1.3. Stresin Etkileri Ve Sonuçları.....	27
1.3.1.Stresin Birey Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları.....	27
1.3.1.1.Stresin Fizyolojik Sonuçları.....	28
1.3.1.1.1.Kısa Dönemli Belirtiler.....	28
1.3.1.1.2. Psikosomatik Hastalıklar.....	29
1.3.1.2. Psikolojik Sonuçları.....	30

1.3.1.2.1. Depresyon.....	30
1.3.1.2.2. Uyku Bozukluğu.....	31
1.3.1.3. Davranışsal Sonuçlar.....	31
1.3.1.3.1. Sigara Kullanımı.....	31
1.3.1.3.2. Alkol ve Uyuşturucu Alışkanlığı.....	32
1.3.1.3.3. Düzensiz Beslenme.....	32
1.3.2. Örgütsel Sonuçları.....	33
1.3.2.1. Performans Düşüklüğü.....	33
1.3.2.2. İşe Devamsızlık.....	34
1.3.2.3. İşgücü Devri.....	34
1.3.2.4. İş Kazaları.....	34
1.3.2.5. Yabancılaşma.....	35

2.ASKERİ ORGANİZASYONLARDA STRES KAYNAKLARI

2.1. Askerlik Mesleği ve Stres.....	37
2.2. Barış Zamanında Stres Kaynakları.....	38
2.2.1. Görev, Yetki ve Sorumlulukların Uygunsuzluğu.....	38
2.2.2. Malzeme ve Teçhizatın Yetersizliği.....	39
2.2.3. Terfi Sisteminin Getirdiği Sorunlar.....	39
2.2.4. Yönetici Problemleri.....	41
2.2.5. Personele Verilen Görevlerdeki Dengesizlik.....	41
2.2.6. Merkeziyetçilik.....	42
2.2.7. Aşırı Hırs ve Kişisel Çıkarlar.....	43
2.2.8. Atamalar.....	44
2.3. Muharebe Stresi.....	45

2.3.1. Muharebe Stresinin Tarihi Gelişimi.....	48
2.3.1.1. Amerikan İç Savaşı.....	49
2.3.1.2. Birinci Dünya Savaşı.....	49
2.3.1.3. İkinci Dünya Savaşı.....	50
2.3.1.4. Kore Savaşı.....	50
2.3.1.5. Vietnam Savaşı.....	51
2.3.1.6. Körfez Savaşı.....	51
2.3.2. Muharebede Stres Kaynakları.....	52
2.3.2.1. Yorgunluk.....	52
2.3.2.2. Uykusuzluk.....	52
2.3.2.3. Işık Seviyesi.....	52
2.3.2.4. Muharebede Kullanılan Silahlar.....	53
2.3.2.5. Dedikodu.....	53
2.3.2.6. Tecrit Olma (İzolasyon).....	53
2.3.2.7. Olumsuz Coğrafi Şartlar.....	53
2.3.2.8. Gece Gündüz Ritimlerinin Bozulması.....	54
2.3.2.9. Muharebe Beklentisi.....	54
2.3.2.10. Muharebenin Yoğunluğu ve Süresi.....	55
2.3.2.11. Diğer Kaynaklar.....	55

3. STRES YÖNETİMİ

3.1. Stres Yönetimi Kavramı.....	56
3.2. Bireysel Stres Yönetimi.....	57
3.2.1. Bedensel Hareket.....	57
3.2.2. Solunum Egzersizi.....	58

3.2.3. Biyolojik Geri Bildirim.....	59
3.2.4. Gevşeme.....	59
3.2.5. Beslenme.....	59
3.2.6. Meditasyon.....	60
3.2.7. Zaman Yönetimi.....	60
3.3. Örgütsel Stres Yönetimi.....	61
3.3.1. Katılımlı Yönetim.....	61
3.3.2. Amaçları Belirleme Faaliyetleri.....	62
3.3.3. Rol Analizi ve Rol Sınıflandırması.....	62
3.3.4. Sosyal Destek.....	63
3.3.5. Duygusal İklim Kontrolü.....	74
3.3.6. Stres Yönetimi Eğitimi.....	65

4. ASKERİ ORGANİZASYONLARDA STRES YÖNETİMİ

4.1. Barış Zamanında Stres Yönetimi.....	66
4.1.1. Yetki, Sorumluluk ve Görevlerin Yeniden Belirlenmesi.....	67
4.1.2. Terfi Sisteminin Yeniden Ele Alınması.....	67
4.1.3. Yöneticiler Tarafından Alınabilecek Tedbirler.....	68
4.1.4. Dengesiz Görevlendirmenin Giderilmesi.....	68
4.1.5. Merkeziyetçi Düşüncenin Önlenmesi.....	69
4.1.6. Atama Politikalarını Adaletli Olması.....	69
4.2. Muharebe Stresi Yönetimi.....	70
4.2.1. Muharebe Yorgunluğunun Önlenmesi.....	75
4.2.2. Askeri Liderler Tarafından Yapılacak Psikolojik Destek.....	72

4.2.3. Eğitimlerin Muharebe Şartlarına Yakın Atmosferde Yapılmasını Sağlamak.....	75
4.2.4. Komutanlara Güven Ve Birlik Ruhu.....	76
SONUÇ.....	77
KAYNAKÇA.....	80
ÖZGEÇMİŞ.....	85

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. A ve B Tipi Davranış Özellikleri.....	13
Tablo 2. Muharebede Stres Yaratan Faktörler.....	53

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
a.g.k.	: Adı Geçen Kitap
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
a.g.y.	: Adı Geçen Yüksek Lisans Tezi
DEROS	: Date of Expected Return to Overseas (Cephe Gerisine Dönüş Günü)
DHO	: Deniz Harp Okulu
HHO	: Hava Harp Okulu
KHO	: Kara Harp Okulu
NBC	: Nükleer Biyolojik Kimyasal
PTSD	: Post Traumatic Stress Disorder (Travma Sonrası Stres Bozukluğu)
SBE	: Savunma Bilimler Enstitüsü

1. STRES KAVRAMI, STRES KAYNAKLARI, STRESİN ETKİ VE SONUÇLARI

1.1. Stres Kavramı

Stres vücuda yüklenen herhangi bir özel olmayan isteme karşı, vücudun tepkisidir. Organizmanın çevresine uyum sağlamak için ödemek zorunda olduğu bedeldir

1.1.1. Stres Kavramının Tarihi Gelişimi

Stres kavramının kökeni Latince “estrica”, eski Fransızca “estrece” sözcüklerine dayanmaktadır. 17. yüzyılda felaket, bela, dert gibi anlamlarda kullanılırken, 18. ve 19. yüzyılda anlamı değişmiş ve nesnelere, kişiye, organa ve ruhsal yapıya yönelik güç, baskı, zorlama gibi anlamlarda kullanılmıştır. Stres, nesne ve kişilerin, dışardan gelen güçlerin etkisiyle biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanılmıştır. Ayrıca bu kelime “bütünlüğü koruma” ve “esas durumuna dönmek için çaba harcama” halini de ifade eder.¹

“Stres” sözcüğünün ilk kez 17.yüzyılda, nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere fizikçi Robert Hooke tarafından kullanıldığını görüyoruz.

Thomas Young isimli bir başka fizikçi bunu, yüz yıl kadar sonra bir formül üzerinde göstermiştir. Young’a göre stres, maddenin kendi içinde olan bir güç ya da dirençtir. Madde, kendi üzerine uygulanan dış güce kendi direnci oranında bir tepki gösterir. Kütle, bu stres tepkisi sayesinde eğrilip bükülerek bu dış gücü dengelemeye ona uyum yapmaya çalışır. Ancak eğer dış güç kütlenin kendi içindeki dirençten daha büyükse, böyle bir dengeleme mümkün olmaz ve madde niceliksel bir değişime uğrar (kırılabilir). Dıştan gelen gücün (basıncın) aşırı

¹ Baltaş, A.- Baltaş, Z., **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002,s.304.

büyükluğu durumunda ise niteliksel değişimler olabilir.²

Harvard Üniversitesinde ünlü bir fizyolog olan Walter Cannon, stres terimini 1932 yılında bilim dünyasına tanıtmıştır. Cannon, organizmanın içsel dengesini sabit bir biçimde sürdürme eğilimi olarak tanımlanan “hemostasis” ve “savaş-kaç tepkisi” kavramlarıyla stresi açıklamaya çalışmıştır.³

Stres kavramının yaygın bir şekilde kullanılması ve bilim dünyasında sıkça tartışılması Avusturya asıllı biyolog Hans Selye'nin çalışmalarına dayanır. Bir çok yazar, insanın yaşadığı stresi tanımlayan ve kavramı literatüre kazandıran kişinin Selye olduğu konusunda hemfikirdir.⁴

1.1.2. Stresin Ve Örgütsel Stresin Tanımı

Her ne kadar üzerinde uzlaşa sağlanmış bir stres tanımına henüz ulaşılamamış olsa da çeşitli yazarların kullandıkları tanımların neler olduklarını bilmek faydalı olacaktır. Tanım zorluğunun en önemli sebebi tanımı yapan kişilerin her birinin farklı bilim dalları ile uğraşıyor olmalarıdır.

Selye'ye göre stres vücuda yüklenen herhangi bir özel olmayan isteme karşı, vücudun tepkisidir. Selye bu tanımlamadan yola çıkarak, stres ve stresör kavramlarını ön plâna çıkarmış, bireyde bir dizi tepki yaratan çevresel uyarıcıya stresör, bireyin bu tür uyarıcılara karşı gösterdiği tepkiye stres demiştir.⁵

Öncelikle stres vücudun cevabı ya da tepkisidir. Bu demektir ki stres fiziksel bir tepkidir. Stres zihinsel bir süreç veya üzüntü, kaygı, depresyon gibi ruh halleri değildir. Stres belki bu bahsedilen rahatsızlıkların tetikleyicisi olabilir ya da kişiler stresi bu şekilde yaşamaktadırlar.

Selye'nin tanımında dikkat çeken bir diğer nokta “belirsiz” sözcüğüdür. Belirsizlik stres yaratan sebepler ve stresin yol açtığı etkiler için geçerlidir.

² Şahin, N.H., **Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım**, Türk Psikoloji Derneği yayınları, Ankara,,1995, s.2.

³ Rice, P., **Stress and Health**, Brooks/Cole Publishing Company, New York, 1999,s.6.

⁴ Allen, R.J., **Human Stress:Its Nature and Control**, Macmillan Publishing Company, New York, 1983, s.2.

⁵ Erdoğan, İ., **İşletme yönetiminde Örgütsel Davranış**, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri,İstanbul,

Strese yol açan etkenler belirsizdir. Hemen her şey stres belirtisini başlatabilir. Belirsiz olan diğer bir nokta ise stresin etkileridir. Stres vücudun sadece bir bölümünün, bir organı değil tamamını etkileme potansiyeline sahiptir. Lazarus'a göre stres dışsaldır. Stres biyolojik, sosyal veya psikolojik sisteme dıştan gelen yük veya taleptir.

McGrath ise stresi şu şekilde tanımlamıştır. “Stres, talebi karşılamadaki başarısızlığın önemli sonuçlar doğuracağı şartlarda, talep ile bu talebi karşılama potansiyeli arasında algılanan dengesizliktir.” Bu tanımlamadan anlaşılacağı üzere sonucun önemli olması ve talebi karşılama potansiyeli ile ilgili algılamanın olumsuz olması durumunda stresten bahsedilebilmektedir.

Robbins'e göre stres, “bireyin fırsatlar, engeller ve taleplerle karşı karşıya kaldığı ve bu fırsat, engel ve taleplerin sonucunun belirsiz ve önemli olduğu algılandığı dinamik bir durumdur.” Robbins'in tanımının dikkat çeken yönü sadece tehdit edici bir olayın değil fırsatların ve engellerin de birer stres kaynağı olarak ele alınmasıdır.⁶

Son yıllarda bilimsel literatürde stres, üç anlamda kullanılmaktadır. İlk olarak stres, insanda gerilim yaratan olay ya da çevresel uyarıcı anlamına gelmektedir. Bu anlamda stres dışsaldır. İkinci olarak bireyin gösterdiği subjektif tepki anlamında kullanılmaktadır. Bu tepki zihinsel bir süreçtir ve içseldir. Son olarak stres dıştan gelen talep veya tehlikeye vücudun gösterdiği fiziksel tepki olarak değerlendirilmektedir.⁷

Becker'e göre stres, organizmanın çevresine uyum sağlamak için ödemek zorunda olduğu bedeldir. Stres psikolojik kökenli bir olgu olmasına rağmen, belli bir sürede bu olgunun fiziksel sonuçlarını görmek mümkündür.

Günlük yaşantı içerisinde, stres yaşanmasına neden olan çeşitli faktörlerden birisi de iştir. İnsanlar, toplumun çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş olan

1999, s.4.

⁶ Akkoyun, N., Örgütsel Stres, A Tipi Kişilik ve Stresle Başa Çıkma: Jandarma Genel Komutanlığında Bir Uygulama, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2004, s.4.

⁷ Rice, a.g.k., s.7.

değişik örgütlerde çalışırlar. Örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için, bir insan grubunun faaliyetlerinin ussal eş güdümüdür.⁸

İş stresi, çalışanların psikolojik ve fizyolojik sağlığını etkileyen, verimliliğe ve etkinliğe tesir eden, personel ve örgüt için çeşitli maliyetler yaratan bir konudur. Konu, sadece çalışanları değil organizasyonu da ilgilendirmektedir. İş stresi, çalışanların tek başlarına başa çıkabilecekleri özel bir konu değildir ve çalışanlar özel yaşamlarındaki stresi işe taşıyabilirken, iş stresini de özel yaşama taşıyabildikleri için, kişiler ile sınırlandırılmaz. İş stresi, hem organizasyonel hem de kişisel çözümler gerektirmektedir.

Karar verme sorumluluğu olan ve bu kararlardan sorumlu tutulan yönetici seviyesindeki personel, strese daha yatkın olmakta ve özellikle verilen kararlar başka insanların geleceğini ilgilendiren bir mahiyette ise stres seviyesi önemli derecede yükselmektedir.⁹ Bu nedenle, sorumluluğu ağır, ceza, mükafat ve sicil verme yetkisine sahip olan “komutanlık” görevini yapan askeri personel için, iş stresi önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

1.2. Stres Kaynakları

Çağlar boyunca değişen koşullara paralel olarak insan üzerinde strese neden olan faktörler de değişmiştir. Stres tarih öncesi devirlerde yırtıcı hayvanlar, salgın hastalıklar ve savaşlarla ilişkili olarak ortaya çıkarken, günümüzde teknolojik, ekonomik ve sosyal konulardaki hızlı değişim ve gelişimlerle bağlantılı olarak kendini göstermektedir.¹⁰

Gündelik yaşantıda karşılaşılan olaylar ve kişiler potansiyel birer stres kaynağıdır. Çoğu zaman nerede, ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı önceden kestirilemez. Stresin

⁸ Ertekin, Y., **Stres ve Yönetim**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1993, s.7.

⁹ Rice, a.g.k., s.193.

¹⁰ Yılmaz, A.-Ekici, S., “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Celal Bayar İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, Manisa, 2003, s.1.

doğal yapısında bulunan bu belirsizlik, değişkenlik ve bilinmezlik aynı zamanda tehdidin boyutunu da genişletmektedir.¹¹

Kişinin stres kaynakları birbirinden ayrı düşünülemez. Bütün stres etkenleri bir bütünün parçaları gibi birbirini tamamlar ve etkiler. Kişi içinde iken dış koşullardan soyutlanmaz. Örgüt içi ve örgüt dışı çevrede bulunan stres faktörleri, kişiye, örgüte ve çevreye ait değişkenlerin etkileşimi sonucu daha etkili olmaktadır¹².

Tıpkı bir problemi bilmeden o problemin çözümünü bulmanın imkansız olduğu gibi kaynaklar fark edilemeyince etkili bir şekilde stresi kontrol altına almak mümkün olmamaktadır.

Stres yaratan faktörleri bireyin kendisi ile ilgili kişisel stres kaynakları, bireyin iş çevresinin yarattığı örgütsel stres kaynakları ve bireyin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu çevresel stres kaynakları olarak başlıca üç grupta toplayabiliriz.¹³

1.2.1. Kişisel Stres Kaynakları

İnsanların stres kaynakları, çoğu kez onların kişiliklerini ortaya çıkaran huyları, mizaçları, karakterleri ve yetenekleri olabilir. Yani stresin kaynağı bizzat bireyin kendi kişiliği olabilir. Kişileri etkileyen olaylar değil, olaylara verdikleri anlamlardır. İnsanlar nasıl düşünüyorlarsa öyle görülürler veya görmek istediklerini görürler. Önemli olan nereye baktığımız değil, ne şekilde baktığımızdır. Çok olumsuz bir durumu, bir fırsata dönüştürecek iyimser bir bakış, kurtarıcı olabileceksen aynı durum karamsar bir bakış nedeniyle, felakete dönüşebilir. Bu nedenle, bireyin kişisel özellikleri, bizzat potansiyel stres kaynağıdır.¹⁴

Kişisel stres kaynaklarını, bireysel ihtiyaçlar, kapasite ve karakter gibi unsurlar oluşturur. Algılama farklılıkları, deneyimler, aile sorunları, aile üyeleri arasındaki ilişkiler, çocukların yetiştirilmesi, eğitimi, eşlerin iş sorunlarını eve taşınmaları, boşanma,

¹¹ Durna, U., “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Celal Bayar İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1, Manisa, 2004, s.192.

¹² Keskin, G., “Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 2, 1997, s. 144.

¹³ Güçlü, N., “Stres Yönetimi”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Ankara, Cilt 21, Sayı 1, Ankara, 2001, s.96.

¹⁴ Tutar, H. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000,s.222.

ölüm gibi nedenler kişisel stres yaratan unsurlardır.¹⁵

Kişisel stres kaynaklarını, biyolojik, bedensel, maddi-parasal, kişisel-duygusal, yaşam tarzı ve yaş açısından dört kısımda incelemek mümkündür:

1.2.1.1. Biyolojik-Bedensel Faktörler

Biyolojik bedensel faktörler arasında; bireyin yaratılıştan gelen sistem bozukluklarını, iç salgı bezleri veya hormonal denge düzensizliklerini ve kalıtsal hastalıkları sayabiliriz. Bu tip bireylerde yüksek tansiyon ve yüksek kolesterol düzeyine bağlı kalp rahatsızlıklarına rastlamak mümkündür. Bu insanların kalıtsal olarak taşıdıkları bu tür hastalıklar aynı zamanda stresin bir sonucu olarak ta ortaya çıkmaktadır. Bu da doğal olarak stresin neden olduğu pek çok rahatsızlığı zaten taşıyan bireylerin diğerlerine oranla stres ortamından çabuk etkilenmelerine ve stresi daha yoğun yaşamalarına neden olmaktadır.

1.2.1.2. Maddi-Parasal Faktörler

Günümüzde ekonomik durum birçok kişi için önemli bir stres kaynağı olmuştur. Birey ailesini geçindirmek, ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek için daha fazla çalışmak ve karşısına çıkacak sıkıntıların üstesinden gelmek isteyecektir. Ayrıca, bazı bireyler ekonomik düzey açısından kendilerini kısıtlanacak parasal koşullara razı iken, bazı bireylerin maddi ekonomik koşullara verdikleri önem büyüktür. Bu tür insanlar daha lüks ve daha rahat yaşamı düşündüklerinden daha çok para kazanmak isterler. Daha çok parasal kazanç, daha fazla çalışmayı, bedensel ve zihinsel uğraş vermeyi zorunlu kılar. Bu durumda da birey daha çok gerilim altına girecek ve stres yaşayacaktır.¹⁶

Birçok insan da ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ikinci bir iş yapmak veya eşlerden her ikisi de çalışmak zorunda kalmıştır. Bu durum, bireylerin aileye, eğlenceye ve dinlenmeye ayıracakları zamanı oldukça kısıtlamakta ve başlı başına stres kaynağı olmaktadır. Bundan başka özellikle çalışan evli kadınlar evde ve işyerinde farklı roller

¹⁵ Gümüştakin, G.E.,- Öztemiz, A. B., “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, Adana, 2005, s.277.

¹⁶ Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2006, s.294.

üstlenmek durumunda kalmaktalar ve bunun sonucunda da strese yol açan rol çatışması yaşayabilmektedirler.¹⁷

1.2.1.3. Kişisel-Duygusal Faktörler

Bireyler yalnızca fiziksel görünüşleriyle değil tutum ve davranışları itibariyle de birbirinden farklılık gösterirler. Aynı olaya farklı kişiler tarafından farklı tepkiler gösterilmesi, insanların hareketleri, duyguları, düşünceleri bakımından birbirinden farklı olduklarının göstergesidir.¹⁸

Kalp damar hastalıklarına yakalanmış kişilerin kişilik özellikleriyle ilgili geniş çapta araştırmalar yapan Friedman ve Rosenman, iki ayrı tipte davranış özelliğini tanımlamışlar ve bu davranış özelliklerini A tipi ve B tipi olmak üzere sınıflandırmışlardır.¹⁹

Potansiyel stres kaynaklarının, herkeste aynı derecede etkili olması mümkün değildir. Bireyin sahip olduğu kişilik tipi, onun algılama ve çevresinde olup bitenleri yorumlama şeklini etkiler ve böylece bireyin çeşitli faaliyetlerde gösterdiği performans değişir. Bazıları diğerlerine nazaran sorunların üstesinden gelmede daha başarılıdırlar. Bazı kişilik özellikleri insanları strese daha duyarlı kılarken bazı kişilik özellikleri ise strese karşı duyarlılık özelliklerini azaltmaktadır. Bazı insanlar yeni ortam ve kişilerden korku ve çekingenlik duyarlar. İşleri zamanında ve eksiksiz bitirmek isterler. Kolay beğenmezler, mükemmeliçi olurlar. Sorumluluk ve görev bilinçleri yüksektir. Etraftan gelecek tepki, uyarı ve tehditlere daha duyarlı, hassas ve alıngandırlar. Bu nedenle, olaylar ve insanlardan etkilenip hemen yüksek moral ve coşkuya kapılarak hareket edebilirler. Bu tip insanlara sempatik sistemi çabuk uyarılabilen ve harekete geçen A tipi kişiler adı verilir.²⁰

¹⁷ Durna, a.g.m., s.192.

¹⁸ Özdevecioğlu, M., “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 19, Kayseri, (Temmuz-Aralık) 2002, s.115.

¹⁹ Arık, İ. A., **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay Kitabevi, İstanbul, 1996, s.255.

²⁰ Eren, a.g.k., s.294.

A tipi davranış biçimine sahip bireyler agresif, sabırsız ve işe çok fazla yöneliktir. Pek çok güdüye sahiptir ve mümkün olduğu kadar çok kısa sürede ve mümkün olduğu kadar çok fazla başarılı olmak istemektedir. Zaman baskısından hoşlanır ve aceleci tavırlar takınarak kendini sürekli bir şeyler yapmak zorunda hisseder. Tatilde bile hareketsizliği sevmez, çabuk olmayan insanlara kızar ve oldukça yoğun çalışır ve mesai arkadaşlarından da aynı şeyi bekler. Kendini çoğu zaman başka insanlara göre daha enerjik hisseder. Beklemeye hiç tahammülü yoktur.²¹ Bu kişilikte olanlar sürekli mücadeleci, başkaları ile yarışma halinde, başarısızlığa tahammül edemeyen, başka insanlarla sürekli çatışan, onlar tarafından kıskanılan ve bu duyguları yoğun biçimde yaşayan sürekli stresli bir yaşam sürerler.²²

A tipi kişilik özelliklerine sahip olanlar kendileri, aile bireyleri ve iş arkadaşları için oldukça yüksek bir beklenti düzeyine sahiptirler. Belirledikleri bu seviyenin ideal olduğunu bilmelerine rağmen, bu seviyeye ulaşamamaları durumunda mutsuz olurlar ve bir stres içine girerler. A tipi davranış sergileyenler, hem zamanla, hem yakınlarıyla, hem de kendileriyle rekabet içindedirler ve rekabetten korkmazlar. Bu rekabet duygusu ister istemez bütün yaşamlarını kapsar ve sonuçta yoğun bir stres içine girerler.²³

A tipi bireyler için sıralanan bu özelliklere sahip olmayan kişiler olarak tanımlanan B tipi kişiler ise strese daha dayanıklıdır ve stresin insan vücudunda yaptığı etki ve tahriplerden daha az etkilenirler. Bu tip kişiler başkaları ile yarışmaktan ve iddialaşmaktan hoşlanmaz. B tipi davranış özelliği gösteren bireyler, A tipindeki bireylerin tam tersidir. B tipi insanlar, katı kurallardan arınmış ve esneklerdir. Zamanı sorun etmezler, rahat ve sabırlıdırlar. Başarı konusunda aşırı hırslı değildirler. Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. İşleriyle ilgili rahatlıkları onlara suçluluk duygusu vermez, sakin ve düzenli çalışırlar. B tipi birey, A tipi bireyin tersine kolay yaşayan bir tiptir. Oldukça açık ve rahattırlar. Başarı onlara pek fazla bir şey vermez. Konuşmaları bile daha rahat ve sakin bir tondadır.

B tipi birey, kendisinden ve çevresinden emin bir tiptir. Mükemmele erişmek için çaba göstermez, heyecan ve telaşa kapılmazlar, sakin ve yumuşak kimselerdir,

²¹ Durna., a.g.m., s.199.

²² Eren, a.g.k., s.306.

²³ Güney, S., **Stres ve Stresle Başa Çıkma**, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın no:265, Ankara, 2001.s.128.

sabırlıdırlar, zaman baskısını ve sınırlamasını hissetmezler, sorumluluk duyguları yüksek değildir, her şeyi oluruna bırakma eğilimindedirler, aşırı ve çeşitli iş yüklenmekten hoşlanmazlar. Amirleri tarafından başarılarının takdir edilmesine çok önem vermezler. Kendilerine, ailelerine ve hobilerine zaman ayırırlar. Daha sosyal ve digergam bir davranış sergilemekten hoşlanırlar. Her insanın hata yapabileceğini düşündüklerinden, kusursuzluk arayışında değildirler, astları onlarla çalışmaktan zevk duyar. Her şeyi ciddiye almazlar, en ciddi konularda dahi işin espritüel tarafını bulur, etrafındaki insanları yatıştırır ve rahatlatırlar. Kendilerine ve diğer insanlara karşı hoşgörü ve tolerans düzeyleri yüksektir ve hata affedicidir.²⁴ A tipi ve B tipi kişilik özellikleri **tablo 1**'de görüldüğü gibidir.

Örgütlerde çalışan bireyler, A ve B tipinin özelliklerini karışık olarak da taşıyabilirler. Bu tip bireylere karma tip denmektedir. Ancak önemli olan, bireyin hangi tipin özelliklerine daha yakın davranışlar sergilediğidir. Amaç, iş görenlerin kendisine zarar vermeden, işle ve iş ortamındaki diğer insanlarla barışık bir biçimde çalışmasını sağlamaktır.

²⁴ Eren, a.g.k., s.306.

Tablo 1 : A ve B Tipi Davranış Özellikleri

A Tipi Davranış	B Tipi Davranış
<ul style="list-style-type: none">• Daima eylem halindedirler.• Hızlı yürürler, hızlı yerler.• Hızlı konuşurlar, başkalarının da hızlı konuşmalarını isterler.• Konuşurken el kol hareketleri yaparlar.• Konuşurken nefes alma, kafa sallama, yumruk sıkma, masaya vurma gibi davranışlar sergilerler.• Sabırsızdırlar, sırada beklemeye zorlandıklarında ya da çok yavaş hareket ettiğini düşündükleri bir arabanın arkasından giderken gereksiz derecede öfke gösterirler.• Bir anda iki şey düşünür ya da yaparlar.• Boş zamanları pek yoktur.• Sayılara karşı saplantılıdırlar, kendi başarılarını da, başkalarının başarılarını da sayıları temel alarak ölçme eğilimindedirler.• Agresifdirler.• Rekabetçidirler.• Sürekli zaman baskısı altındadırlar.• Çevreyi veya güzel şeyleri fark edemezler veya ilgi göstermezler.• Her işi kendileri yapmaya çalışırlar.• Daha iyi ya da daha hızlı yapabileceğini düşündüğü şeyleri başkaları yaparken seyredince sabırsızlanırlar.• Hiçbir zaman geç kalmamaya aşırı önem verirler.• Hiçbir şey yapmadan duramazlar.• Çocuklarla oynarken dahi her oyunu kazanmak için oynarlar.	<ul style="list-style-type: none">• Zamanla ilgileri pek yoktur, zamanın esiri olmazlar.• Sabırlıdırlar.• Övünmekten hoşlanmazlar.• Oyunları ve sporları kazanmak için değil zevk için yaparlar.• İçleri rahat bir şekilde dinlenirler.• Gösteri meraklısı değildirler ve sorulmadıkça başarılarını ve yaptıklarını tartışma ihtiyacı duymazlar.• Oyunu yarışmak için değil, hoşça zaman geçirmek için severler.• Karar vermede aceleci değildirler.

Kaynak : Luthans, Fred, Organizational Behavior, B.Literatür Yayınları, İstanbul, 1995, s.304'den aktaran Durna, U., Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Celal Bayar İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, Manisa, 2004, s.201.

1.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları

İş stresörleri çeşitli şekillerde ortaya çıkar. İşyerindeki herhangi bir şey stres kaynağı olabilir. Bu konuda yapılan çalışmaların çoğu özellikle stresörleri ve onların etkilerini belirlemeye yöneliktir. Gerçekte bir örgüte mevcut stresörlerin listesinin tamamının bu kadar olduğunu belirtmek yanlış olacaktır. Ancak pek çok faktör belirtilen stresörlerin değişmesine neden olabilir. Çünkü bir örgütte çalışan kişi, iş başında iken dış çevreden, örgüt dışında iken de işyerindeki çalışma koşullarından ve iş ilişkilerinden tam olarak soyutlanamaz.²⁵

Örgütler büyüdükçe ve karmaşık bir yapıya kavuştukça, bireyi etkileyen stres kaynakları buna paralel biçimde artış göstermekte ve örgütün daha zor denetleyebileceği bir düzeye çıkmaktadır.²⁶ Buna göre örgütlerdeki stres kaynaklarını genel olarak aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz.

1.2.2.1. Yapılan İşle İlgili Stres Kaynakları

İş yaşamında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenler; çok fazla veya çok az iş, zaman baskısı, vardiyalı çalışma düzeni, rol çatışması ve rol belirsizliği, işte tehlike unsurunun varlığıdır.

1.2.2.1.1. Çok Fazla veya Çok Az İş

Daha önce de belirtildiği gibi örgütte yapılan işin niteliği en önemli stres faktörlerinden biridir. Aşırı çalışma ya da hiç çalışmama her ikisi de stres yaratabilir. Çoğu işyerinde işin yapılış esnasında insanlar devamlı meşguldür, gezinmeye, konuşmaya, boş oturmaya vakitleri yoktur. Diğer bir anlamda yaptıkları iş sürekli bir dikkati gerektirmektedir. İşten sonra ise bu insanların, kendi kişisel işlerini yapmaya enerjileri kalmamaktadır. Psikologlar bu aşırı çalışmaya aşırı yükleme de demektirler. Aşırı yükleme de niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki türlü karşımıza çıkar. Nicel aşırı yükleme dediğimiz zaman aklımıza gelen şey belirli bir zaman limiti içerisinde bitirilmesi gereken birçok işin olmasıdır. Bu durum belirgin bir stres kaynağı

²⁵ Özkalp, E.,-Kirel, Ç., **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, 2005, s.432.

oluşturmaktadır.

Niteliksel aşırı yüklenmede ise niceliksel yüklenmeden farklı bir durum söz konusudur. Bu tür bir yüklemde işin kendisi ve yapılması çok zordur. Özellikle çalışanların bu vasıfta bir işi yerine getirebilecek yetenekleri yoksa işi büyük bir stres kaynağı oluşturur. Bazen de insanların yetenekleri işe uygun olsa bile karmaşık ve zor bir iş insanları aşırı yorarak streslere neden olabilir.

İşin çok olmasının yanında yapılan işin az olmasının da stres yaratabileceği bir gerçektir. Yapılan araştırmalara göre dünyadaki en zor iş hiçbir şey yapmamaktadır. Böylece az iş yükü can sıkıntısı ve monotonluğa yol açacak, bu durumda strese neden olacaktır.

Daha önce yapılan niceliksel ve niteliksel kavramı az iş yükü içinde kullanılmaktadır. Niceliksel az iş yüküne göre zamanın çoğunu oturarak geçiren, çok az iş yapan iş görenlerin çoğu can sıkıntısı ile karşı karşıya kalacaklardır. Buna karşın niteliksel az iş yükü ise tekrar eden, rutin ve zekânın kullanılmadığı işleri ifade etmektedir.²⁷ Yapılan işin monoton bir biçimde devam edip gitmesi ve bireyin kendini işin süreçlerine dahil edememesi durumu, bireyde işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturur ve bu durum, onun için çok yaygın bir stres kaynağıdır. Monotonluğun insan üzerinde etkisi umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizli, pasif direnme saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklardır.²⁸

1.2.2.1.2. Zaman Baskısı

Bazı işler çalışanları zaman baskısı ve işi yetiştirme telaşı ile karşı karşıya bırakmaktadır. İş yetiştirme baskısının çalışanlarda büyük ölçüde bir gerilim kaynağı yaratacağı da bir gerçektir. Zaman kişilik yapısı ve toplumsal ortamın amaç ve beklentilerine göre de zorlayıcı etken niteliği olabilir. Günlük işini bitirmek isteyen memur, toplantılara yetişmek isteyen yönetici, sınava hazırlanan öğrenci akıp giden zamanla çabaları arasındaki çatışmayı yaşarlar. Zaman baskısı genelde yönetimle ilgili faaliyetlerde daha yoğun hissedilir. Yöneticilerin işi yetiştirme zorunluluğunda olmaları

²⁶ Genç, N., **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s. 264.

²⁷ Özkalp, a.g.k., s.436.

²⁸ Tutar, a.g.k.,s.242.

gerginlik yaratmaktadır. Üzerinde zamanın bu kadar yoğun baskısı olan yönetici doğal olarak hayatını denetleyen saat veya takvim mi, yoksa kendisi mi olduğu konusunda kuşkuya kapılır. Gelişmiş ülkelerdeki yöneticilerin en temel stres kaynakları uzun çalışma saatleri, zaman baskısı ve işin bitirme tarihinin belli olmasını kapsayan ağır iş yüküdür. Yöneticilerin zaman baskısı altında çalışmaları onların arkadaş grupları ve aileleri ile aralarında da problemlerin çıkmasına neden olmaktadır.²⁹

1.2.2.1.3. Vardiyalı Çalışma Düzeni

Normal mesai saatleri dışında çalışmak da önemli stres kaynaklarından birisidir. Bazı mesleklerde (sağlık personeli, polis, itfaiye) vardiyalı çalışmak zorunluluktan kaynaklanır. Bu stresin nedeni fiziksel ve psikolojik olabilir. İnsanın biyolojik saati ve hormonal dengesi düzenli yaşama uyumludur. Bu düzen bozulduğunda vücut daha duyarlı hale gelir. Eviyle ve çocuklarıyla normal saatlerde görüşmeyen birey, onlarla yeterli zaman geçirememenin ve onların sorunlarıyla ilgilenememenin sıkıntısını yaşar.³⁰

Gece çalışması öncelikle çalışmayı yapan bireyi etkiler. Bu çalışma biçimi, çalışanın normal biyolojik, psikolojik ve sosyal yaşama kalıbını ciddi bir biçimde bozar. Vardiya çalışması bedenin normal biyolojik ritmi ile çeliştiği için kronik yorgunluğa ve bireyin aile ve sosyal hayatının yıkılmasına sebep olur. Her şeyden önce bireyin yaşam rollerini yerine getirmedeki fırsatlarını engelleyecektir. Bu durum da bireylerde strese neden olabilecektir. Örneğin bir kişi hem eş, vatandaş, ebeveyn, arkadaş gibi pek çok rolü bir arada yerine getirmek zorundadır. Gece çalışması bu rollerden birkaçında başarısız olmasına neden olacak ve çatışma yaratacaktır.

Gece işçisinin yalnız sessiz ve kendini daha az güvenli hissettiği dünyası, onun gündüz işçisine göre daha fazla korku içinde ve tedirgin çalışmasına neden olur. İşte bu korku ve tedirginlik de gece işçisinin iş kazasına uğrama olasılığını arttıran faktörler arasındadır. Böyle bir olasılık içinde çalışmakta bireylerde gerginliklere neden olabilmektedir.³¹

²⁹ Özkalp, a.g.k., s.437.

³⁰ Akkoyun, a.g.y., s.32.

³¹ Özkalp, a.g.k., s.438.

1.2.2.1.4. İşte Tehlike Unsurunun Varlığı

İş yaşamında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, iş yaparken karşılaşılabilecek tehlikelerdir. Bazı endüstri dallarında tehlike unsuru mevcut değildir ya da asgari düzeydedir. Bazı endüstri dallarında ise iş kazası olma ihtimali yüksektir. Madencilik, metalurji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres vericidir. Buna göre düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimal dahilinde olması bile iş görenleri bir gerilim ve tedirginlik içersine sokar. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan kişiler, devamlı bir korku ve gerilim içerisinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerinin işe yöneltmek zorundadırlar. Çalışan insanların, iş yaparken başka şeyler düşünüp hayal etmeden, her an aşırı dikkatli olmaları ise işte bıkkınlık ve yorgunluk yaratır.³²

Modern teknoloji yeni iş çevresi ve makineler zararlı çalışma koşullarını da beraber getirmektedir. İşin tehlikeli olması ve kazaların sıklığı çalışma şekli ile endüstrinin tipine bağlıdır. Büro memurlarına oranla bizzat makine başında fiziksel olarak çalışanlar daha sık tehlikeli durumlarla karşılaşacaklardır. Stresli ve yorucu işler daha çok kazayla sonuçlanır. Bununla birlikte kaza tehlikesinin olması da çalışanlarda stres yaratan faktörlerdendir.³³

1.2.2.1.5. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörleri; çelişkili görevler ve yetki karmaşası, yetki ve sorumlulukların denk olmaması, kişi-rol uyumsuzluğu veya çatışması, farklı örgütsel kademedeki bulunanlara karşı sorumluluklar olarak sayılabilir.³⁴ Birey işyerinde görevini yerine getirmek veya özel görevi ile ilgili olarak beklentileri karşılamak için yeterli bilgiye sahip değilse, bu durum ilave bir stres kaynağı olabilir.³⁵

Kahn ve diğer araştırmacılar rol çatışması ve rol belirsizliğinin büyük işletmelerde önemli bir stres kaynağı oluşturduğunu belirtmişlerdir. Rol çatışmasının iç çatışmalara

³² Eroğlu, F., **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.325.

³³ Özkalp, a.g.k., s.439.

³⁴ Genç, a.g.k., s.267.

yol açtığını, kişilerarası gerilimlerin yükselmesine neden olduğunu, iş tatmininin düştüğünü, kişinin kendisine ve örgüte olan güveninin azaldığını saptamışlardır.

Rol baskısının diğer bir şekli de rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği en basit bir ifadeyle bireyin ne yapacağını bilememesidir. İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan ilki görev belirsizliğidir. Bunun anlamı kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise sosyal duygusal belirsizliktir. Kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Değerlendirme kriteri açık olmadığına veya diğer çalışanlardan da bir geribildirim alınmadığından bu belirsizlik tipi ortaya çıkar. Aynı rol çatışmasında olduğu gibi rol belirsizliği de çalışanlarda duygusal tepkilere yol açabilir. Belirsizlik durumlarında da iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yararlı olamama duygusu ortaya çıkar.

Görevlerindeki belirsizlikten yakınan kişilerin böyle bir sorunu olmayanlara oranla iş yerinde daha çok gerilim yaşadıkları, kendilerini işe yaramaz hissettiklerini ve kendilerine olan güvenlerinin daha az olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların görevlerindeki belirsizliği ne kadar gerilimli buldukları, kişilere göre farklılık göstermektedir. Bazıları tecrübelerine dayanarak belirsizliği yenmekte, bazıları ise belirsizliği rahatsız edici bularak kendilerinde gerilim yaratmaktadırlar.³⁶

1.2.2.2. Örgüt Yapısı, Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi ile İlgili Stres Kaynakları

Örgüt yapısı ve örgüt iklimi stresin başlıca kaynakları olarak bilinmektedir. Örgütün amaç ve yöntemlerinin belirgin olmaması, bölümler arası çekişmeler baskı, sıkıyönetim, soğuk çalışma ilişkileri, kararlara katılamama, örgüt içi uzaklık duygusu, tedirgin edici davranışlar, sistemdeki karmaşıklıklar, örgütteki bireylere karşı beslenen duyarlılık düzeyi, işin yaptığı baskı bu başlık altında incelenebilecek konular arasında yer almaktadır.³⁷

Teknolojinin yoğun biçimde kullanıldığı modern örgütlerde, insanların birer araç gibi düşünülmesinin sebebi, kişiliklerinin bürokratik yada ekonomik büyüklüklere

³⁵ Tutar, a.g.k., s.245.

³⁶ Özkalp, a.g.k., s.439.

³⁷ Özkalp, a.g.k., s.433.

bağlı olmasıdır. Gerçek bir ait olma duygusunun olmadığı yerde insan ne kişiliğini gerçekleştirebilir ne de kendi bütünlüğünün farkına varabilir. Organizasyonlarda ait olma duygusunun ortadan kaldıran modern üretim teknolojilerinin ve tekniklerinin gelişmesi ve bunların örgütlerde kullanılması ile birlikte, alışılmış birçok yöntemin yerine yenileri ikame edilmiştir.

Farklı disiplinlerden gelen yöneticiler, örgüt iklimini farklı şekillerde ele almışlardır. Davranış bilimcilerin üzerinde en çok durdukları örgüt iklimi, açık ve katılmayı teşvik eden iklimdir. Bu iklimin temel bileşenleri, iletişimde açıklık ve astlara güven veren faktörlerin bulunması destekleyici liderlik ve çalışanların özerklik eğilimlerine izin veren bir anlayış, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel faaliyetlerde demokratik süreçlere izin vermeyen örgüt iklimi ise kapalı ve tehdit edici bir iklimdir. Otoriter önderlerin katı tutumları ve emir –komuta ilişkilerine aşırı uyma eğilimi, açık ya da gizli denetim yolları ile nefeslerini çalışanların enselerinde hissettirici bir tutum, çalışanlar için önemli örgütsel stres kaynaklarıdır.³⁸

1.2.2.2.1. Karar Verme ve Karara Katılma

Günümüz çalışma yaşamında insanı zorlayan en önemli sorunlardan biri de sürekli değişen olaylar karşısında kararlar verebilme zorunluluğudur. İnsan organizmasının seçme, sorun çözme ve karar verme yeteneği vardır. İşlerin yapılması, başarı ve performansın değerlendirilmesi, personel seçimi ve değerlendirilmesi, sorunların çözümü, ücretlerin ayarlanması, işten ayrılıp ayrılmaması konusunda kararların alınması veya verilmesi hem yöneticileri hem de çalışanları strese sokan önemli bir konudur.

Kararlara katılma yoluyla çalışanlar, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak

³⁸ Genç, a.g.k., s.269-270.

bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır.

Yöneticilerin, çalışanları kararların alınmasına katılmalarını sağlamaları, organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesinde onların girişim ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarını ve geliştirmelerine imkân sağlamaktadır. Kararlara katılım gerektiği gibi yapıldığında, çalışanların sorunlarına çözüm bulmada, en uygun seçeneği tercih etme yetkileri giderek artmaktadır. Personelin kararlara katılımın sağlanması, onların verimini artırır, organizasyondan ayrılmaları azalır, organizasyon içindeki çalışmaları azaltarak daha iyi bir iletişim sağlar ve etkileşimi geliştirir. Ancak, genellikle yöneticilerin büyük çoğunluğu, astların kararlara katılmasını istemezler. Böyle bir durumda astların kendileriyle yarışacağına inanarak, astlarla ilişkilerini geliştirmeyi sakıncalı görürler. Bu durum ise, astlarda stres yaratır.³⁹

1.2.2.2. Sorumlulukların Verdiği Huzursuzluk ve Yetki Eksikliği

Sorumluluk alanının geniş tutulmasına karşılık yetkinin yetersizliği, organizasyonlarda stres yaratan konuların başında gelmektedir. Yetkinin eksikliği çalışanlarda büyük sıkıntılar yaratır ve onların çalışma isteklerini azaltır. Çünkü çalışanlar, sorumluluklarını gerçekleştirebilecek kadar yetki verilmesini haklı olarak isterler ve verilmediği zaman her şeye küserler. Bu durum onların ruh yapısı üzerinde olumsuz etkiler yaratır.⁴⁰

Kişinin sorumluluklarının çok yüksek olması veya sorumluluklarını olduğundan daha fazla algılaması da onda stres yaratır. Ancak yukarıda da bahsedildiği gibi kişiye sorumluluklarıyla beraber yetki verilirse huzursuzlukları azalır.⁴¹

1.2.2.3. Yöneticilerin Astları Desteklememesi

Çalışma yaşamında işin kabul edilmesinde bir isteksizlik varsa bu durum işin nasıl yapılacağı endişesinden ya da desteksizlikten kaynaklanmaktadır. İş yaşamında

³⁹ Saygılı, S., **Strese Son**, Türdav Yayınları, İstanbul,2001, s.77.

⁴⁰ Saygılı, a.g.k., s. 80.

⁴¹ Youngs, J.L.-Youngs, B.B., **Gençlerin Hedef Belirleme ve Hedeflerine Ulaşma Kılavuzu** (Çev. Ö. Özden), Hyb Yayınları, İstanbul, 2006, s. 111.

personelin takdir edilmesi, manevi yönü ağır olan ve tüm çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Amirlerin yapılan işi beğenmeleri çalışanları destekleyen en önemli faktördür. Böyle bir destek kişiyi işin yapılması ve yaptığı işten doyum almasını sağlar. Başka bir ifade ile, takdir ve teşvik etme, objektif kriterlere dayalı ve tarafsız olarak kullanılması, çalışanların sevgi ve ilgi ile işlerine sarılmalarına yol açar. Aksi takdirde çalışanlarda stres yaratır.⁴²

1.2.2.2.4. Organizasyonun İç Çevresindeki Ortak Değer ve Normlara Uyum

Bireyler bir organizasyona girdiklerinde, o organizasyonun ortak değer ve normlarına uyum sağlamak ve organizasyon içinde üyesi oldukları alt grup ile özdeşleşmek durumunda kalırlar. Birey, organizasyon ve organizasyondaki alt grup tarafından kendisine öğretilmeye çalışılan organizasyonel değer ve normları tümüyle kabul edebileceği gibi reddetme durumu da söz konusudur. Bu kabul veya reddetme davranışı, bireyin organizasyon veya alt grup ile özdeşleşme düzeyini de belirler. Personelin grubun değer ve normlarını kabul süresince yaşadığı veya bu değer veya normları reddettiğinde yaşayacağını düşündüğü baskı ve sorunlar önemli bir stres nedeni olabilmektedir.⁴³

1.2.2.2.5. Organizasyonun İş Ortamında Görüş Farklılıkları

İş yerinde iş ile ilgili ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hakim olduğu organizasyon içi durumlar önemli bir stres kaynağıdır. Böyle bir durumda kişi kendisini destekleyen, kendisinin de bir parçası olduğunu hissettiği bir ortamda değil, sürekli açık veya gizli olarak mücadele vermesi gereken bir ortamda çalışmak zorunda olduğunu düşünür ve ona göre hareket eder. Bu durum ise, kişinin enerjisini iş dışında başka yönlere dağıtır ve kişi için rahatsız edici bir durum yaratarak strese girmesine neden olur. Ayrıca iş ortamında ortaya çıkan görüş farklılıkları çeşitli düzeylerde çatışmaları başlatarak, çalışanların stresli durumlar

⁴² Rowshan, A., **Stres Yönetimi** (Çev. Ş. Cüceloğlu,), Sistem Yayınları, İstanbul, 1998,s. 91.

⁴³ Vural, B.,**Nitelikli Sınıf ve Stressiz Eğitim**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003, s. 69.

yaşamalarına yol açar.⁴⁴

1.2.2.2.6. Statü Düşüklüğü

Statü, bireyin organizasyonel yapıda işgal ettiği pozisyonudur. Başka bir deyişle, organizasyon içinde kişinin oynadığı rolün önemine verilen değerdir. Bireylerin çalışma dünyasında elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme biçimi, toplumsal yapı içerisinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşerek kişiyi tatmin eder.⁴⁵ Çalışanların işlerine ilişkin statü algıları düşükse veya olduklarından düşük bir statüde çalıştırılıyorsa, işe ve yöneticilere karşı olumsuz bir tavır takınırlar. Bu durum da onlarda kolayca stres oluşturur.⁴⁶

1.2.2.2.7. Örgüt İçi İlişkiler

Örgüt içindeki ilişkilerin uyumlu ve sağlıklı olması bireyin işle ilgili sorunlarını bir ölçüde azaltacaktır. Buna karşın olumsuz ilişkiler, yetki ve sorumluluk dağılımındaki güçlükler, davranışların kısıtlanması, amaçlarla çatışan politikalar örgüt içinde önemli stresler oluştururlar.

Diğer bir deyimle bir örgütün içinde çalışma veya yer alma bile çalışanlar için stres oluşturabilir. Bunlara örgütün yapısı veya iklimi diyoruz. Örgüt yapısı bireylerin düşüncelerini ve görüşlerini dikkate almayan bir biçimdeyse onlara işin bir parçası olarak bakılıyorsa, çeşitli politikalarla çalışma özgürlükleri ve davranışları kısıtlanıyorsa böyle bir ortamda stres yaratıcı olabilir. Bireyler bir insan olarak çalıştığı işyerinde ait olma duygusuna sahip değillerse işyerine duydukları güveni kaybetmektedirler. İletişim kanallarının iyi çalışmaması, informel iletişimin yaygın olması, tahmin ve dedikodulara dayanması örgütün iç ortamını etkiler bu da stres olarak çalışanlara yansır.⁴⁷

Örgütün belirlemiş olduğu politikalar da stres faktörlerinden biridir. İşyerindeki çalışma koşulları işe devam, izin, ücret ve vs. gibi politikalar da bazen çalışanlarda stres yaratan faktörler olabilmektedir. Maddi koşulların yarattığı bedensel ve fizyolojik stres ve sorunlara ilaveten çeşitli politikalar bazen çalışanların psikolojik dengelerini

⁴⁴ Baltaş, A., **Stres**, Remzi Yayınları, Ankara, 2003, s. 44.

⁴⁵ Rowshan, a.g.k.,93.

⁴⁶ Vural, a.g.k.,s.133.

⁴⁷ Özkalp, a.g.k., s.441.

etkilemekte ve tipik stres davranışlarına neden olmaktadır.

Örgütlerde diğer bir stres kaynağı da üstlerle olan olumsuz ilişkilidir. Örgütlerde kişiler arası ilişkilerin de örgüt yaşamında ve potansiyel stres kaynakları üzerinde önemli etkileri vardır. İyi kurulmuş ilişkiler örgütsel ve kişisel amaçların yerine getirilmesine, stres ve memnunsuzluk duygularının giderilmesine yol açar.

French ve Caplan adındaki araştırmacılar, insanların astları ve üstleri ile ilişkilerinin kalitesini örgütle ilgili önemli bir gerilim kaynağı olarak tanımlamışlardır. Güvensizlik, desteksizlik, sorunların çözümüne ilgisizlik gibi belirtiler yetersiz ilişkiler olarak gösterilmiştir. Araştırmacılar, yetersiz ilişkilerin, yetersiz iletişim, görevdeki belirsizlik ve çelişkilerden kaynaklandığını ortaya çıkarmışlardır. Yetersiz ilişkiler şirkete bir kez yerleşince, iş tatminsizliği ve işle bağlantılı kuşku b biçiminde psikolojik gerilim yaratma eğilimi gösterir. Astlarla olan zayıf ilişkiler zedeleyici durum taşımamasına rağmen üstlerle olan zayıf ilişkiler zedeleyici olmaktadır. Dolayısıyla astlardan çok üstlerle yürütülecek olumlu ilişkilerin gerilimi gidermede yardımcı olur. Otokratik üstler kişiyi gerilime iter.⁴⁸

1.2.2.3. Kariyer Gelişimi ile İlgili Stres Kaynakları

Birey, mesleki kariyerinin her aşamasında az ya da çok stres altındadır. Çalışanların mesleki yaşamlarından dolayı yaşadıkları stres; iş güvenliği, terfiler, nakiller ve gelişimle ilgili fırsatları kapsayan kariyer planlama ve gelişimi ile ilgilidir. 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 yaşayan birey, baskı ve gerilim altında kalacak ve az veya çok stres altında çalışacaktır.⁴⁹

Özellikle mavi yakalı olarak çalışan kadınlar sürekli olarak işten çıkarılma korkusu ile karşı karşıyadırlar. Çünkü personel azaltmayı düşünen işletmelerin ilk olarak işten

⁴⁸ Özkalp, a.g.k., s.441.

⁴⁹ Gümüştekin, a.g.m., s.275.

çıkartma eğiliminde oldukları kişiler, kadın iş görenler olmaktadır. Bunun nedeni de toplumumuzda kadın ve erkek için benimsemiş olduğumuz farklı davranış şekillerinin tanınması esasından ileri gelmektedir. Kadın daha çok eve yönelik, erkek ise işe yönelik ve ev geçindirmekle yükümlü olarak düşünülmektedir. İşten çıkarılma ve tercih edilmeme düşüncesi kadınların her an stres altında yaşamalarına neden olmaktadır.⁵⁰

Kariyer gelişimi ile ilgili diğer bir konuda işyerinde yükselememedir. İnsan doğuştan itibaren sürekli gelişmeye programlanmış biçimde hareket eder. Gelişmesine mani olan her türlü engel karşısında hayal kırıklığına kapılacaktır. Her insan çalıştığı organizasyonda kendini geliştirdikçe daha üst sorumluluklar gerektiren mevkilere yükselmeyi örgüt içindeki değerini, ününü, prestijini ve dolayısıyla da kazancını artırmak isteyecektir. Terfi olanakları az veya imkansız olan, içerden terfi ve kariyer planlamasına sahip olmayan örgütlerde, haksızlığa uğrayarak terfi olanağının elinden alındığını düşünen insanlar büyük bir hayal kırıklığı ve bunun doğurduğu stres içine girebileceklerdir.⁵¹

Başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu ve başarı değerlendirmede nesnellüğün olmaması, terfi olanağının olmaması veya terfi de subjektif tutumlar gibi faktörler de kariyer geliştirmeden kaynaklanan stres faktörleridir.⁵²

1.2.2.4. Fiziki Çevre Şartları ile İlgili Stres Kaynakları

Fiziksel stres sebepleri bireyin bedenini etkileyen dışsal faktörlerdir. Bunlar hastalığın kişi üzerindeki olumsuz etkileri, bireyin çalıştığı ortamın aşırı sıcak veya soğuk olması, aydınlatmanın yeterli olmaması ve aşırı gürültüdür. Stres yaratıcı bu etkiler kişinin vücudunun homostatik dengesini bozar ve kişiyi endişeye iter.⁵³

Fiziksel çevre stresörleri, daha çok mavi yakalılarının çalıştığı mesleklerde problem olarak görüldüğü gibi mavi yakalılarının stresörleri olarak bilinmektedir. Bir senede 14 binin üzerinde çalışan endüstriyel kazalar sonucunda ölmekte, 100 binin üzerinde çalışan da her yıl sakatlanmaktadır. Uluslar arası mesleki güvenlik ve sağlık kuruluşları 100.000 işçinin mesleki hastalıklardan öldüğünü belirtmektedirler. Özellikle

⁵⁰ Özkalp, a.g.k., s.440.

⁵¹ Eren, a.g.k., s.297.

⁵² Tutar, a.g.k., s.249.

radasyon, kimyasal artıklar, böcek zehirleri ve diğer toksik mineraller çalışan için birer tehlikedirler.

İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlatma, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığı üzerindeki etkileri pekçok araştırmaya konu olmuştur. Gerçekte de kişilerin içinde yaşadıkları ortam, onların fizyolojik ve psikolojik durumlarını etkileyebilecektir.

Örneğin yapılan araştırmalar sıcaklık ve nem oranının bireylerin morali, işi yapma kapasitesi hatta fiziksel ve duygusal durumları üzerinde etkilerinin olduğunu göstermiştir. Yine yapılan araştırmalar iş kazalarına yetersiz ya da fazla parlak ışıklandırmanın neden olduğunu ortaya koymuştur. Böylece ışığın yetersiz veya parlak olması bir taraftan kaza ihtimalini arttırırken, diğer yandan da gözü yormaktadır. Dolayısıyla da çalışanlar bir zorlanmayla karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrıca kötü ışıklandırmanın getirdiği yorgunluk ile birleşen can sıkıcı durum, hem dikkati dağıtacak hem de insanların morallerini bozarak gerginliklere neden olacaktır.

İşyerinde gürültü sonucunda meydana gelen tepkiler incelendiğinde, stres sonucunda meydana gelebilecek fizyolojik tepkilerle benzerlikler gösterdiği söylenebilir. Gürültünün insan organizması üzerindeki en önemli etkilerinden biri işitme duyarlılığını azaltmasıdır. Gürültülü ortamlarda yaşayan ve çalışan kişilerin anlaşma ve iletişimlerinde bir takım kopukluklar meydana gelmektedir. Bu durumda bireylerde strese neden olabilmektedir.⁵⁴

1.2.3. Çevresel Stres Kaynakları

İnsanlar çevrelerinde yaşadıklarına, çok güçlü duygusal tepkiler gösterirler. Bireylerin yaşadıkları çevresel koşullar, kişiliklerinin bir parçasını teşkil etmektedir. Doğuştan getirilen bazı özellikler elbette değiştirilemez ya da değişmez. Ancak, çevresel koşullar değiştikçe insanların davranışları değişir ve kişiliklerinde görülür ya da görülmez bir takım değişimler ortaya çıkarabilir.⁵⁵

⁵³ www.humanresourcesfocus.com/stres01.asp (18.09.2007)

⁵⁴ Özkalp, a.g.k., s.433.

⁵⁵ Özdevecioğlu, a.g.m., s.115.

Yönetici olsun iş gören olsun çalışan birey üzerinde stres oluşturan genel çevre faktörlerini beş ana grupta toplayabiliriz. Bunlar, birey üzerinde belirsizlikler oluşturarak yaşamdan zevk almasını olumsuz yönde etkilemekte davranışlarındaki istikrarı ortadan kaldırmaktadır. Stres yaratan genel çevre faktörleri; ülke ve dünya ekonomisinin gidişi, politik hayatın belirsizlikleri, çalışılan kentin çevresel ve ulaşım sorunları, teknolojik değişmelerin yaşam tarzı ve alışkanlıkları değiştirmesi, sosyal ve kültürel değişmelerin hızlanmasıyla, kuşaklar arası farklılıkların artması şeklinde sıralanabilir. Şimdi bu stres nedenlerini gözden geçirelim.

1.2.3.1. Ülke ve Dünya Ekonomisinin Gidişatı ve Belirsizlikler

Ülke ve dünya ekonomisinin gidişatı doğrudan doğruya birey üzerinde stres yarattığı gibi, bireyin içinde çalıştığı ve yaşamını kazandığı işletme organizasyonu üzerinde etkiler yaparak birey üzerinde de dolaylı strese neden olabilir. Yaşanan krizler, artan işsizlik, yüksek enflasyon, yüksek faiz gibi bireyin yaşamını sürdürmesini zora sokan ekonomik belirsizlikler insanlar üzerinde baskı yaratabilir. İnsanları korkutur, yıldırır. İnsanların tüm yaşamını, uyumunu alt üst eder. Bireyin üzerinde tehlike ve korkuların oluşmasına neden olur.⁵⁶

1.2.3.2. Politik Hayatın Belirsizlikleri

Politik belirsizlikler her ne kadar durağan politik sisteme sahip ülkelerde fazla görülmezse de iktidar değişimlerinin her yerde güvensizlik ve dolayısıyla stres doğurması kaçınılmazdır.⁵⁷

Bir ülkedeki politik istikrarsızlıklar, siyasi iktidarların ve hükümetlerin sık sık değişmesi ve bunun doğurduğu belirsizlikler, erken seçimlerin sık sık gündeme gelmesi, demokrasiye karşı yapılan müdahale ve darbeler, ekonomik ve sosyal hayatı belirsiz, dengesiz ve kararsız biçime sokmakta, gerekli kanunların çıkmasını engellemekte, insanların demokrasiye inançlarının kaybolmasına, korku ve tedirginlik içinde yarın endişesi ile günlerini geçirmelerine sebep olabilmektedir. Siyasi istikrarsızlık ülke ekonomisini ve ekonomi politikasını olumsuz etkileyerek, iş hayatında yatırımların durmasına, vergi gelirlerinin azalmasına yüksek enflasyon, yüksek faiz ve işsizliğe

⁵⁶ Eren, a.g.k., s.298.

⁵⁷ Can, H. **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005, s.367.

neden olarak bireylerin yarından endişe ve korku duyup stres içinde yaşamalarına neden olmaktadır.⁵⁸

1.2.3.3. Çevre ve Ulaşım Sorunları

İş yerinin bulunduğu kentte yoğun trafik ve buna bağlı olarak ortaya çıkan gürültü ve her tür kirlilik, çok önemli stres kaynağıdır. Ayrıca kentin kalabalık oluşundan kaynaklanan gecikmeler de ayrı bir stres nedenidir.⁵⁹ Büyük şehirlerde -hatta kırsal kesimlerde- yaşayan nüfusun iyice artması ve sanayileşme, genel olarak çevre kirliliği olarak adlandırılan, hava kirliliği, su kirliliği, toprağın kirlenmesi, çöp ve atıkların toplanmaması gibi sorunları ortaya çıkarmıştır. Bu durum bireyin içinde bulunduğu ve hayatını sürdürdüğü ortamı hem biyolojik olarak hem de sosyo-psikolojik olarak tehlikeye sokmaktadır. Çeşitli solunum hastalıkları, zehirlenmeler, vücut direncinin azalması, yeni viral hastalıkların ortaya çıkması, çevre bozulması ve kirlenmenin bir sonucudur. Bu da insanları hem birey olarak hem de toplum olarak riske sokmakta iş yaşamından bezdirmekte ve verimliliklerinin düşmesine dolayısıyla stres yaşamalarına neden olmaktadır.

İnsanları strese sokan ikinci husus, çalışan kentin ulaşım sorunlarıdır. Özellikle büyük şehirlerde ulaşım tam bir karmaşa haline gelmiş durumdadır. İşe gidiş geliş saatleri esnasında iş ile ev arasındaki mesafenin uzunluğu, yeterli toplu taşıma araçlarının bulunmaması, yolların yetersizliği, trafik sıkışıklığı ve bunun doğurduğu her an bir kaza olması endişesi, iş yerinin servis aracının olmaması veya her semtte olmaması insanların evden işyerine gidene kadar fiziksel ve psikolojik olarak tükenmelerine eve dönüşlerinde de zaten yorgun bedensel, zihinsel ve ruhsal durumlarının yaşamdan zevk almayacak hale gelmesine neden olmaktadır. Bu durum insanları sosyal hayattan tamamen koparmakta, kısaca strese neden olmaktadır.⁶⁰

1.2.3.4. Teknolojik Değişme ve Belirsizlikler

Günümüzde işletmeler, sürekli değişen bir ortamda faaliyet göstermektedir. Karmaşıklık, hız, değişkenlik ve belirsizlik, günümüz çalışma hayatının sürekli karşı

⁵⁸ Eren, a.g.k., s.300.

⁵⁹ Tutar, a.g.k., s.221.

karşıya kaldığı olgulardır. Değişen bu olgular ile sadece iş dünyası değil, toplumun tüm kesimleri yüzleşmektedir.

Çalışan bireylerin üzerinde strese neden olan diğer bir faktör de teknolojik değişme ve belirsizliklerdir. Yeni teknolojilerin üretim faaliyetlerinde kullanım alanları bulması ve hızla yaygınlaşması, örgüt içinde esneklik ihtiyacının ve çalışanlardan beklentilerin artmasına neden olmaktadır. Teknolojik değişimlerin avantajlarının yanında, bazı olumsuzlukları da beraberinde getirdiğini kabul etmek gerekir. İş yaşamındaki değişimin hızı, çalışanların becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirmektedir. Gelişen teknoloji karşısında yeni ekipmanı ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde bir tür tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum sadece alt kademelerde çalışanları değil, aynı zamanda, yetenekli üst ve orta düzey yöneticileri de baskı ve gerilim altına sokmaktadır.⁶¹

Bundan başka işyeri sahipleri eğer teknolojiyi yakından takip edip gerekli değişimleri zamanında yapamazlarsa hem üretim verimliliği düşmekte hem de ürünlerinin kalitesi yetersiz kalmaktadır. Bu durum işletmenin rekabet avantajını kaybederek kapanması ve çalışanların işini kaybetmesi riskini beraberinde getirmekte ve strese neden olmaktadır. Diğer taraftan işletmede yeni teknolojik değişimlerin (bilgisayarlar, robotlar ve otomasyon sistemleri, vs.), işletmelerde çalışan iş gücünü gereksiz kılmaya başlaması, makinelerin ve robotların insanların yerini almaya başlayacağı düşüncesi de çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır.⁶²

1.2.3.5. Sosyal ve Kültürel Değişmeler

Kültürler ait oldukları toplumların kurallarına, kurumlarına, süreçlerine, ilişkilerine ve dolayısıyla yapılarına belli bir biçim kazandırır. Maddi ve manevi yönleri olan kültürel anlam kazandıran teknolojik, sosyolojik, ideolojik, duygusal veya estetik unsurlardır. Bu unsurlarda önemli değişimler, ancak harp ve büyük kaos dönemleri gibi çok sık rastlanmayan durumların sonucunda ortaya çıkar.⁶³ Ancak günümüzde hızla küreselleşen dünya uluslarının kendilerine has sosyal özellikleri, örf ve adetleri,

⁶⁰ Eren, a.g.k., s.301.

⁶¹ Tutar, a.g.k., s.27.

⁶² Gümüştekin, a.g.m., s.276.

⁶³ Tutar, a.g.k., s.28.

kültürleri, değerleri, inançları, meslekleri değiştirmesi veya bütünüyle ortadan kaldırarak süregelen bazı alışkanlık ve gelenekleri yok etmesi söz konusudur.⁶⁴ Bu değişimin fert, toplum ve örgüt davranışlarında yarattığı en belirgin sonuç, dengesizlik ve kararsızlıktır.⁶⁵

1.3. Stresin Etkileri Ve Sonuçları

1.3.1. Stresin Birey Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları

Selye, bedenin stresli durumlarda verdiği üç aşamalı tepkiyi "Genel Uyum Sendromu" olarak adlandırmıştır. Bu kurama göre, organizmanın strese tepkisi üç aşamada gelişir. Bunlar alarm tepkisi, direnme ve tükenme aşamalarıdır.

Birey bir stres kaynağı ile karşılaştığında, sempatik sinir sisteminin etkin hale gelmesi nedeniyle beden "savaş ya da kaç tepkisi" gösterir. Savaş ya da kaç tepkisi sırasında bedende oluşan fiziksel ve kimyasal değişimler sonucunda kişi, stres kaynağı ile yüzleşmeye ya da kaçmaya hazır hale gelir. Bu durum kalp atışlarının hızlanması, tansiyonun yükselmesi, solunumun hızlanması ve ani adrenalin salgılanması biçiminde gelişir. Savaş ya da kaç tepkisinin ortaya çıktığı aşama, "alarm aşaması" olarak adlandırılır. Streste alarm aşamasında, stresi yaratan kaynaklar ve bunların yoğunluğu arttığı ölçüde stres eğrisi hızla normal direnç düzeyinin üzerine çıkarak normal davranıştan sapmanın ilk işaretleri verilmeye başlanır.

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

Uyum aşamasındaki gerilim kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri azalmadığı sürece ya da artış gösterdikleri durumlarda bireyin gayreti kırılır ve davranışlarında

⁶⁴ Eren, a.g.k., s.302.

⁶⁵ Tutar, a.g.k., s.29.

ciddi derecede sapmalar ve hayal kırıklıklarının yaşandığı bir evreye girilir. Eğer stres kaynağı ile başa çıkılamaz ve uyum sağlanamaz ise, fiziksel kaynaklar kullanılmaz ve tükenme aşamasına geçilir. Tükenme aşamasında, parasempatik sinir sistemi etkindir. Kişi tükenmiştir ve stres kaynağı hala mevcuttur. Bu aşamada uzun süreli stres kaynakları ile mücadele edilemez ve kişi başka stres kaynaklarının etkilerine de açık hale gelir.⁶⁶

1.3.1.1. Stresin Fizyolojik Sonuçları

Bugün birçok rahatsızlığın stresle olan ilişkisi farklı biçimlerde ortaya konabilmektedir. Bireylerin gerek fizyolojik gerekse psikolojik farklılıkları, stresten değişik ölçülerde ve şekillerde etkilenmesine yol açmaktadır. Ancak kesin olan şu ki, kişinin fiziksel ve psikolojik açıdan zayıf yönü sürekli olarak, stres karşısında tehlike altındadır.⁶⁷ Strese karşı verilen fizyolojik tepkileri zaman boyutunda iki ayrı grupta ele almak yerinde olacaktır. Birincisi kısa süreli (birkaç gün yada saat) stres kaynaklarına karşı gösterilen fiziksel tepkilerdir. Bu tepkiler genel olarak standart bir niteliktedir ve organizmanın olumsuz etkenler karşılığında zorlandığını ve baskı altında olduğunu gösterir. İkinci grup fizyolojik belirtiler ise, uzun süreli (haftalarca ya da yıllarca) stres karşısında organizmanın kısa dönemdeki fiziksel değişikliklerinin süreklilik arz etmesi sonucunda ortaya çıkan hastalıklar içermektedir. Genel olarak bu türden strese bağlı hastalıklara psikosomatik hastalıklar denilmektedir.⁶⁸

1.3.1.1.1. Kısa Dönemli Belirtiler

Herhangi bir stres kaynağı karşısında organizma, kısa dönemde bir dizi karmaşık zincirleme tepki vermektedir. Söz konusu bedensel tepkiler, çalışma ve özel yaşantının vücuda ne kadar rahatsızlık verdiği güzel bir örnek teşkil etmektedir. Bu doğrultuda, örgütlerde örgütsel stresin kısa dönemli fiziksel belirtileri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Tansiyon yükselmesi
- Baş ağrısı ve baş dönmesi

⁶⁶ Güçlü, a.g.m., s.93.

⁶⁷ Tutar, a.g.k., s.259.

- Midede bulantı ve kramp
- Kabızlık ve ishal
- Kan şekerinin yükselmesi
- Nefes darlığı
- Boyun, omuz ve sırt kaslarında gerginlik
- Terleme
- Yorgunluk

Yukarıdaki belirtiler, kısa dönemli ya anan gerilimlerin organizma üzerinde etkilerinin en belirgin ve yaygın olanlarıdır. Söz konusu belirtilerin dışında kısa dönemde ağızda kuruma, iştahsızlık, aşırı hareketlilik gibi, kandaki yağ ve pıhtılaşmanın artması, sivilce, kekemelik ve idrar ihtiyacının artması gibi daha spesifik fiziksel değişimlerden de söz etmek mümkündür.⁶⁹

1.3.1.1.2. Psikosomatik Hastalıklar

Psikosomatik sözcüğünü ilk kez JCA Heinroth (1818) kullanmıştır. Somatizasyon (bedenselleştirme), yani duygusal çatışmaların bedene yansıtılarak bedensel belirtiler oluşturulması, hekimlikte aşağı yukarı yüz yıldır üzerinde durulan bir konudur. Bunlar duygusal “nevrotik” faktörlerin veya bu gibi faktörlerin önemli rol oynadığı ve genellikle fizikî karakterde olan belirtiler veya hastalıklardır. Bu gibi hastalıklar veya belirtiler fazla asidite, hazımsızlık ve hatta ülserli midede kendilerini gösterebilir. Bunlar bağırsaklara da tesir ederek aşırı spazm yani büzülme meydana getirebilirler. Duygusal yüklü durumlarda bu, ya kabızlık ya da ishal olarak tezahür edebilir. Hastalık daha ciddî veya daha inatçı olduğu hallerde “psikosomatik” hastalık bağırsak zarları içerisinde ülserler meydana getirerek gerçek bir kolit (kalınbağırsak iltihabı) olarak gelişebilir. Psikosomatik hastalık veya belirtilerinden vücudun hiçbir organı muaf değildir ve bunlar kendilerini bir alerji halinde, ciltte bir döküntü, kızartı veya başka fizikî hastalıklar şeklinde gösterebilirler. “Psikosomatik” kategoride oldukları sanılan bazı genel hastalıklar şunlardır: Bazı yüksek tansiyon (fazla kan basıncı), sindirim kanalı ülseri (peptic), kolit ve özellikle spazma yol açan muhtemelen de ülser tipinden hastalıklardır. Bu kategoriye şu

⁶⁸ Eroğlu, a.g.k., s.329.

⁶⁹ Pehlivan, İ., **Yönetimde Stres Kaynakları**, PEGEM Yayınları , Ankara, 1995, s.48.

alerjik hastalıklar da girmektedir: Astım, egzama, ürtiker, özellikle makat ve rahimde rastlanan şiddetli kaşıntılar. Tiroid guddesinin fazla çalışması hali ve şeker hastalığı. Bazı doktorlar migren tâbir edilen şiddetli baş ağrısını ve başka türdeki baş ağrılarını, bazı arterit türlerinin “psikosomatik” hastalığı kategorisine girdiğini kabul etmektedirler.⁷⁰

1.3.1.2. Psikolojik Sonuçları

Stresin ortaya çıkardığı fizyolojik sonuçlara karşı organizma, bazı duygusal tepkiler göstererek, stresle başa çıkmaya çalışır. Herhangi bir uyarıcı, kişinin yaşam alanına bir müdahale gibi yorumlanırsa bu kez yaşanan duygu, genellikle öfke ve kızgınlık olacaktır. Uyarıcıların ya da denge durumundaki değişimin bir kayıp gibi yorumlandığı durumlarda yaşanan duygu, özellikle karamsarlık veya depresyondur. Bu duyguların kendileri de, duygusal dengenin bozulmasına yol açtıkları için, başlı başına stres kaynağıdır. Örgütsel yaşamda stresin iş görenlerin performansına yönelik olumsuz etkilerinin psikolojik sonuçlarından başlıcaları depresyon ve uyku bozukluklarıdır.⁷¹

1.3.1.2.1. Depresyon

Genel olarak çöküntü ve bunalım olarak nitelendirilen depresyonun endüstrileşme ve şehirleşmenin getirdiği rekabet, yüksek bir tempoda çalışma zorunluluğu, insanlar arası ilişkilerin zayıflaması ve beklentilerin çoğalması sonucunda son yıllarda giderek artan bir psikolojik rahatsızlık olduğu görülmektedir. Dünya nüfusunun %3-5'inin çeşitli düzeylerde depresyon yaşadığı tahmin edilmektedir.⁷² Söz konusu artışın en büyük nedeninin uzun süreli ve ağır strese maruz kalınması olduğu konusunda uzmanlar arasında yaygın bir kanaat bulunmaktadır.

⁷⁰ www.insanpsikolojisi.info/psikosomatiknedir.oggw.html.(14.09.2007)

⁷¹ Tutar, a.g.k.,s. 261.

⁷² Baltaş, a.g.k., s.129

1.3.1.2.2. Uyku Bozukluğu

Uyku, insanın temel ve vazgeçilmez ihtiyaçlarından birisidir. Yetişkin bir insanın ortalama 6-7 saat uyumaya gereksinimi vardır. Nedeni ne olursa olsun insanın ruh sağlığındaki en küçük problemler bile uyku düzenine olumsuz etkide bulunmaktadır.⁷³ Uyku problemlerinin stres sonucu ortaya çıkan psikolojik bir sonuç olmakla birlikte, uykusuzluğun insanların daha fazla gerilmelerine ve performansta ve dikkatte düşüğe neden olarak stresi körüklediği de unutulmamalıdır. Stresin neden olduğu uyku bozukluğu genellikle uykusuzluk olarak ortaya çıkmakla birlikte, bazı durumlarda tam tersine aşırı uyuma isteği içerisine girilebilmektedir. Bu eğilimde olan bireylerin uyuyarak kaygı, gerilim ve zorlanmadan uzaklaşmak istedikleri görülmektedir.⁷⁴

1.3.1.3. Davranışsal Sonuçlar

Biyolojik ve psikolojik dengedeki bozulmanın, varoluşa bir tehdit ya da engel gibi yorumlandığı durumlarda, organizma “savaş ya da kaç” davranışları başlatır. Bu şekilde stres oluşturucu durumdan sıyrılmaya ve tekrar eski denge durumuna dönülmeye çalışılır. Örgütsel stresin davranışsal yansımalarından en belirgin olanlarını sigara kullanımı, alkol ve uyuşturucu alışkanlığı ve düzensiz beslenme olarak sıralamak mümkündür.⁷⁵

1.3.1.3.1. Sigara Kullanımı

Stres karşısında insanların sigara kullanmaya başladıkları veya sigara kullananların içtikleri sigara sayısını arttırdıkları görülebilmektedir. Ancak, sigaraya strese karşı kullanılan bir yöntem olarak değil, stresin olumsuz bir sonucu olarak bakmak gerekmektedir.⁷⁶ Amerikan Sağlık Bakanlığı verilerine göre çalışanlar içerisinde sigara kullanım oranı %29’u bulmaktadır. Günde ortalama iki paket (40 adet) sigara içen 45 yaşındaki bir kişinin yaklaşık 46.334 \$ tıbbi harcama yaptığı, erken sakatlık ve ölümlerle karşı karşıya olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yapılan araştırmalar sonucunda, sigara içen çalışanlar açısından işe devamsızlığın, içmeyenlerden %50 daha fazla olduğu ve sigara kullananların iki kat daha fazla iş kazası yaptıkları da belirlenmiştir.

⁷³ Baltaş, a.g.k., s.133.

⁷⁴ Yılmaz, a.g.m., s.6.

1.3.1.3.2. Alkol ve Uyuşturucu Alışkanlığı

ABD de küçük ve orta ölçekli örgütler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların %15'inin alkol veya uyuşturucu problemi olduğu belirlenmiştir. Yapılan istatistikler söz konusu problemin giderek yaygınlaştığını desteklemektedir. Alkol veya uyuşturucu kullanan çalışanların, kullanmayanlara oranla dört kez daha fazla kaza yaptıkları belirlenmiştir. Ayrıca yapılan bir anket sonucunda, Amerikan yöneticilerinin %88'inin çalışanlarının alkol ve uyuşturucu bağımlısı oldukları çok önemli bir problem olarak nitelendirdikleri görülmüştür.

1.3.1.3.3. Düzensiz Beslenme

Stresin insanların beslenme düzenini iki şekilde etkilediği görülmektedir. Bazı bireyler, strese maruz kaldıklarında daha fazla yemek yeme eğilimine girmektedir. Bu iki nedeni vardır: Birincisi, bireyin, yemek yerken sorunları düşünmekten ve endişelenmekten uzaklaşmasıdır. İkincisi ise, dolu mide ve bağırsakların daha fazla kan kullanması ile beyindeki kan basıncının azalarak rahatlatıcı bir etkinin ortaya çıkmasıdır. Bununla birlikte strese karşı yemeğe çok fazla baş vurulması şişmanlığa neden olmaktadır. Şişmanlık (obesity), özellikle endüstri toplumlarında giderek artan bir sağlık sorunu haline gelmiştir. ABD de yaklaşık 16.7 milyon iş görenin olması gerekenden %20 daha aşırı oldukları tahmin edilmektedir. Kilolu çalışanların, olmayanlara oranla %30 daha fazla hastaneye gittikleri ve % 40 daha fazla sağlıkla ilgili şikayetlerde buldukları belirlenmiştir. Ayrıca Amerikan Diyetisyenler Birliğinin hazırladığı bir raporda iş gücünün %70'i düzensiz beslenme alışkanlığına sahip olduğu kaydedilmiştir. Bu doğrultuda beslenirken sağlık için zararlı olarak nitelendirilen yağlı, tuzlu ve şekerli yiyeceklere sıklıkla baş vurulurken, meyve ve sebzelerin çok az kullanıldığı görülmektedir. Düzensiz beslenme alışkanlığı ise kalp ve damar hastalıkları, kanser ve diyabet gibi çok önemli hastalıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

77

⁷⁵ Tutar, a.g.k., s.262.

⁷⁶ Pehlivan, a.g.k., s.53.

⁷⁷ Yılmaz, a.g.m., s.7.

1.3.2. Örgütsel Sonuçları

Aşırı stresin insanlar üzerinde çeşitli fizyolojik, psikolojik ve davranışsal zararları olabildiği gibi, aşırı stres altındaki bir iş gören, örgütsel açıdan önemli zararlara neden olabilir. İş yaşamında stresin örgüt üzerinde etkisi genel olarak; performans düşüklüğü, iş gören devir hızının artması, iş kazalarının artması, işe devamsızlık, işten ayrılma ve örgütsel faaliyetlerde süreci bütünlük içerisinde kavrayamaktan kaynaklanan yabancılaşma gibi durumlar, stresin örgüt üzerindeki etkilerinden bazılarıdır.⁷⁸

1.3.2.1. Performans Düşüklüğü

Aşırı ve uzun süreli stresin örgütler üzerindeki en önemli etkilerinin başında performansta görülen azalmayı ele almak gerekmektedir. Kar etmek örgütler açısından hayati bir öneme sahiptir ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen örgütlerin mümkün olabilen en az maliyetle, en yüksek mal ve hizmet üretimini yapmaları, başka bir deyişle performanslarını mümkün olan en yüksek seviyeye ulaştırmaları gerekmektedir.⁷⁹ Düşük stres düzeyi, olumlu stres düzeyi ve aşırı stres düzeyi diye üç farklı stres düzeyi bulunmaktadır. Bunlardan düşük ve aşırı stres düzeylerinin, işgörenlerin verimlilik ve performansları üzerindeki etkisi olumsuzdur.⁸⁰ Aşırı düzeydeki stres, bir taraftan çeşitli şekillerde (işe devamsızlık, artan sağlık harcamalar ve sigorta ödemeleri vb.) maliyetlerin artmasına, diğer taraftan da iş tatmininin azalmasına paralel olarak birim zamanda üretimin mal ve hizmet üretiminin azalmasına neden olarak örgütsel performansın bir bütün olarak düşmesine yol olacaktır. Ortalama 100 kişiyi çalıştıran bir örgütün örgütsel performansında stres nedeniyle %5'lik bir düşüş olduğu varsayıldığında, eski performans düzeyinin yakalanabilmesi için ilave 5 çalışanın işe alınması gerekecektir. Bu örnekten de anlaşılacağı gibi, performans düşüklüğü örgüt yönetimleri açısından göz ardı edilemeyecek maliyet unsurları arasında yer almaktadır.

⁷⁸ Tutar, a.g.k., s.254.

⁷⁹ Yılmaz, a.g.m., s.8.

1.3.2.2. İŖe Devamsızlık

İŖe devamsızlık, örgüt yönetimlerinin karşılaştığı en önemli insan kaynakları problemlerinden biridir. İŖe devamsızlık, çeşitli fiziksel rahatsızlıklar (soğuk algınlığı, sakatlanma vb.) sonucunda ortaya çıkabileceği gibi, stresin bir sonucu olarak da görülebilmektedir. Yapılan araştırmalar iş yerlerinde stresle karşı karşıya bulunan çalışanların, stresli durum ve olaylardan uzaklaşmak isteyerek işe gelmedikleri düşüncesini desteklemektedir. Bir örgütteki devamsızlıkların en az %40'nın stres ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. İŖe devamsızlık, son derece değerli ve sınırlı bir kaynak olan zamanın etkin biçimde değerlendirilmesine neden olmakta, verimlilik ve kalite başta olmak üzere bir çok faktörü olumsuz etkileyerek örgütün rekabet gücünü zayıflatmaktadır.

1.3.2.3. İşgücü Devri

İŖgücü devir oranının yüksekliği de, işe devamsızlıkta olduğu gibi sadece örgütsel stresle bağlantılı olmamakla birlikte, stresin önemli örgütsel yansımalarından birisidir. Ortalama olarak bir örgütteki iş gücü devrinin üçte ikisinin emeklilik, kendi arzusuyla ayrılma ve belirli bir nedenle işten çıkarılma gibi nedenlere bağlı olduğu, buna karşın geri kalan üçte birinin ise doğrudan ya da dolaylı stresle ilişkisi bulunduğu bilinmektedir. Özellikle olumsuz fiziksel çalışma koşulları altında ezilen ve işinde arzuladığı tatmini bulamayan çalışanların strese girerek zamanla işletmelerinden soğudukları ve işten ayrıldıkları görülmektedir.

1.3.2.4. İş Kazaları

İş kazalarının önlenmesi konusu gerek bireysel, gerekse örgütsel maliyeti nedeniyle örgüt yönetimlerinin son yıllarda üzerine önemle eğildikleri bir konu haline almıştır. Yapılan araştırmalar örgütlerde örgütsel stresin iş kazalarıyla ilişkili tek faktör olmamakla birlikte, aralarında güçlü bir ilişkinin varlığını desteklemektedir.⁸⁰ Bu araştırmalar iş kazalarının üç temel nedenden kaynaklandığını göstermiştir. Bunlardan ilki iş yerindeki teknik ve mekanik aksaklıklardan doğmasıdır. İkinci neden, kişisel

⁸⁰ Tutar, a.g.k., s.254.

⁸¹ Yılmaz, a.g.m., s.9.

etmenlerden ve psikolojik nedenlerden doğmaktadır. Güvenlik önlemlerine uymama, kaba şakalar, işyeri kavgaları ve dikkatsizlik bunlar arasındadır. Son bir neden ise çevresel koşullardır. Havalandırma ve aydınlatmanın yetersizliği, gürültü, sıcaklık ve soğukluk, ıslak ve kaygan zeminlerde çalışma bunlara örnek verilebilir. Yine yapılan bazı araştırmalar, kimi kişilerin kazaya daha yatkın olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu yatkınlık önemli ölçüde stres durumlarından kaynaklanmaktadır.⁸²

Bireyin içinde bulunduğu stresli durum çalışma hayatında onun kaza yapma eğilimini artırır. Bu tür eğilimler ile kaza yapmak için elverişli fiziksel şartlar birleştiği zaman birey kaza yapma ve verimini düşürme riskini yükseltir. Bir işyerindeki fiziksel çalışma şartları, çalışanların sosyo-ekonomik durumları ve bu değerlerin alt unsurları iş kazalarını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Çalışanların iş ortamında rahat olmaması, stres altında çalışması, sosyal faaliyetlerin yetersiz olması çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği gibi çalışanların iş kazalarına maruz kalmalarına sebebiyet verebilmektedir.

Endüstriyel kazaları önlemek için psikolojik olarak alınabilecek tedbirlerden; en önemlisi olarak %64,5'lik bir bölümü “motivasyonun”, %20,0'lik bir oran iş ve iş gören eğitiminin, %15,5'lik bir oranda stresten uzak çalışma ortamının kazaları önlemede etkin olabileceğini belirtmişlerdir.⁸³

1.3.2.5.Yabancılaşma

Stresin çalışma hayatına yaptığı en önemli etkisi; çalışanların yaptıkları işe yabancılaşma eğilimi içerisine girmeleridir. Genel olarak yabancılaşma kavramı bireylerin birbirlerinden, belirli bir ortam veya süreçten uzaklaşmasını anlatır. İşe yabancılaşma eğilimi ise bireyin yaptığı işin ilke ve amaçlarına veya çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı kayıtsız ve ilgisiz kalması olarak ifade edilebilir. Genel olarak yabancılaşma durumunun belirtileri; amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle iletişimden kaçınma ve iletişim yetersizliği, kendi kendini zavallı görme ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişime direnme, yeni tercih ve kararlara yönelememidir.

⁸² Can, a.g.k., s.317.

⁸³ Özçiftçi, A.-Uysal, B.-Kurt, Ş., “İnsan Davranışlarının İş Kazaları Üzerindeki Etkileri”, **Karaelmas Üniversitesi Teknoloji Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, Zonguldak, 2005, s.196.

İş ortamı açısından konuya bakıldığında, stres arttıkça, iş doyumunun azaldığı; iş doyumunun azalmasıyla birlikte performans düşüklüğünün organizasyonu önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Bu noktada yabancılaşma kavramı kilit rol oynamaktadır. Stresin yol açtığı iş doyumunun azalması sonucu çalışanlar üzerinde rastlanabilecek en önemli sorun yabancılaşma durumudur. Kilit noktayı oluşturan yabancılaşma, iş kazaları ve devamsızlık sorunlarıyla birleştiği zaman, organizasyonun genelini kapsayan bir performans düşüklüğü kaçınılmaz olacaktır. Bu noktada bireyin genel olarak yaşadığı kişisel faktörlere bağlı stres durumuna ilave olarak çalışma hayatından kaynaklanan stres de önem kazanmaktadır. Çalışma hayatından kaynaklanan stresin nedenleri; işi özellikleri, kişinin görev şartları, kişiler arası ilişkiler ve iletişim ortamı, organizasyon yapısı ve çalışanlara bakış açısı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından kaynaklanan sorunlar olarak sıralanabilir.⁸⁴

⁸⁴ Eroğlu, a.g.k.,s.337.

2. ASKERİ ORGANİZASYONLARDA STRES KAYNAKLARI

2.1. Askerlik Mesleği Ve Stres

Stres kaynaklarının neler olduğu aslında meslekle de bağlantılıdır. Bazı stresörler sadece belli mesleklerde görülüyor olabilir. Mesleğin kendi yapısından kaynaklanan bazı sorunlar, diğer mesleklerle kıyaslandığında daha fazla veya daha az stres yaratabilir.

Askerlik mesleği de stres açısından başlı başına incelenmesi gereken bir alandır. Çünkü askerlik mesleği bir çok açıdan kendine özgü özellikler sergiler. Askeriye öncelikle, misyon yönelimli bir kuruluştur ve bu misyon, ülkenin savunulması, gerektiğinde bu yolda savaşılması ve zafer kazanılmasıdır. Bu misyona katkıda bulunmayan her şey, ikinci plandadır. Askeriyeyi diğer kuruluşlardan farklılaştıran ikinci konu ise askeri ortamın doğasıdır. Askeri personelin, her an için ülkeleri için savaşmaya ve gerekirse bu uğurda ölmeye hazır olmaları gerektiği için, askeri çevre, sivil çevrelere kıyasla daha ciddi bir yapıdadır.⁸⁵

Bir çok askeri iş, sivil işlerle karşılaştırıldığında, psikolojik ve fiziksel olarak daha stresli ortamlarda gerçekleşmektedir. Düzen, disiplin, gizlilik, emir-komutaya saygı ve liderlik gibi özellikler, sivil işlerle kıyaslandığında askeri işlerde daha çok görülmektedir.

Yapılan araştırmalar askerliğin stres açısından riskli meslekler arasında yer aldığını göstermiştir. Çünkü askerlik mesleği görevin başarılmasını, kişisel rahatlıktan ve kişisel sağlıktan önde tutmaktadır. Savaş zamanında ise görevin başarılması kişinin yaşamından bile daha önemlidir.⁸⁶

⁸⁵ Driksel, J.E.- Olmstead, B., **Psikoloji ve Askeriye: Araştırmalar Uygulamalar ve Eğilimler** (Çev.Şahin N.H.),Türk Psikoloji Bülteni, Ankara, 1999,s.26.

⁸⁶ Akkoyun, a.g.y., s.44.

2.2. Barış Zamanında Stres Kaynakları

Askeri literatürde muharebe stresinden oldukça fazla bahsedilmesine rağmen, barış zamanında askeri hizmetlerin akıl ve ruh sağlığını nasıl etkilediğine yönelik çok fazla çalışma yapılmış değildir. Rol çatışması, rol belirsizliği, rekabet, iş yükü gibi stresörler, sanayide olduğu kadar askerlikte de vardır. Ancak personel yetersizliği ve iş yükü askerliğin standart stres kaynaklarıdır. Ayrıca askeriyede personelin haklarını koruyacak bir sendika da yoktur.

Amerikan ordusunda askeri kliniğin psikiyatri bölümünde ayakta tedavi edilen 85 hasta üzerinde yapılan çalışma sonuçları, psikolojik sorun yaşayan kişilerin %60'ının iş stresinden şikayetçi olduğunu , %52'sinin iş stresinin kendilerinde duygusal gerilime yol açtığını, %42.5'i ise kendilerini kliniğe getiren sorunun yaşanmasında iş stresinin önemli katkısının olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlar, askeri ortamların barış zamanında da ruh sağlığını olumsuz etkileyecek düzeyde stres yaratabileceğini göstermiştir.⁸⁷

2.2.1. Görev, Yetki ve Sorumlulukların Uygunsuzluğu

Personel kadroları, vazife ve görevleri sistematik olarak kadro analizi sonucu oluşturulmalıdır. Bunun yapılabilmesi, her teşkilat için uygun bir kadro analiziminin oluşturulması ile mümkündür. Anılan timin vazifeye uygun teşkilatının belirlenmesi bilimsel çalışma sonucunda ortaya konulmalıdır. Bu kapsamda yapılacak çalışma ile personelin teşkilat içindeki görevleri açık bir şekilde belirtilmeli ve belirlenen bu görevlere uygun şekilde sorumluluk verilmelidir. Yönetimin esaslarından biri de, daha önceden belirlenen görev ve sorumlulukların gereğini yerine getirebilmesi için personele yetki verilmesidir. Ancak bu yetkinin icra edilecek görevlerle uyumlu olması gerekmektedir. Belirlenen görevlere göre yetkinin çok olması sorun olabileceği gibi, az olması da mevcut sorunu daha da artıracaktır.

Askeri organizasyonlarda, görev-sorumluluk ya da yetki-sorumluluk ilişkisinin uygun olmadığı durumlarda stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır.

⁸⁷ Akkoyun, a.g.y., s.45.

2.2.2. Malzeme ve Teçhizatın Yetersizliği

Bir organizasyonda vazifenin yerine getirilebilmesi için nasıl ki uygun personel kadrosuna ihtiyaç duyuluyorsa aynı şekilde malzeme kadrosunun da uygun olması gerekmektedir. Özellikle askeri organizasyonlar gibi geniş ölçekli teşkilatlarda malzeme kadrosu tespiti değişik branşlarda ihtisas elemanlarının bilimsel çalışmalar yapmasını gerekli kılmaktadır. Özellikle teşkilat içerisinde vazife ve görevlerin değişimine bağlı olarak malzeme kadrolarının da değiştirilmesi gerekir. Askeri organizasyonlarda benzer aksaklıkların ortaya çıkma ihtimali yüksektir. Dolayısıyla değişiklik arz eden birimlerde bilimsel verilere dayanılarak malzeme kadrolarının tekrardan ele alınması ve güncelliğinin muhafaza edilmesi önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸⁸

Askeri organizasyonunun bazı birimlerinde görevin gereklerini karşılayacak kalite, miktar ve nitelikte malzeme kadrosunun olmaması görevin yapılmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Görevlerdeki aksamalar yönetim bakımından yukarıdan aşağıya bir baskının oluşmasına neden olmaktadır. Bu baskı ile bireylerin anılan kadro yetersizliğini, niteliksiz ya da eksik malzeme ile veya insan gücü ile kapatması istenmektedir. Görevlerin daha iyi yapılabilmesi yönündeki bu baskı personel üzerinde aşırı strese neden olabilecek, bunun neticesinde ters tepkiye sebebiyet verebilecek ve çalışan personelin verimini menfi yönde etkileyebilecektir.

2.2.3. Terfi Sisteminin Getirdiği Sorunlar

Birçok iş idarecisi kaygan temeller üzerinde yüksek mevkilere gelmektedir, aslında bu temellerin hiç birisi onların işbirliğine dayanan bir liderliğe gelmesi için yeterli değildir. Bir elektronik mühendisini sadece onun teknik uzmanlığına dayanarak en yüksek idari pozisyona getirmek, onun bir grup içindeki yerini yanlış değerlendirmek olur. Bilgisayarları ustaca programlayabilir fakat insanlarla olan ilişkilerinde o kadar başarılı değildir. Aynı şey askeri komutanlar için de geçerlidir. Londra Üniversitesi'nde Psikoloji öğretim görevlisi olan D. Normon Dixon, askeri yetersizliğin psikolojisi üzerinde özel bir araştırma yapmıştır. Genç subayların, itaatkar ve kurallara uyan insanlar oldukları için daha yüksek mevkilere

⁸⁸ Yılmaz Ş., TSK Organizasyonlarında Stres Sebepleri ve Yönetilebilmesi İçin Alınacak Tedbirler

getirildiklerini fakat bu yeteneklerin onların iyi bir yönetici olması için yeterli olmadığını görmüştür. Problemler böyle insan çok yüksek mevkilere getirilince ortaya çıkmaktadır, çünkü böyle bir şahsiyet tipi -sıkı bir kontrol altında, inatçı, dogmatik, otoriter ve dar görüşlü- yüksek mevkilerde karar almak için uygun değildir. Böyle insanlar, kararsızlık ve ikilemlere karşı anlayışlı değildirler, genellikle uyumsuz, hayal gücü olmayan, risklere girerken gerçekçi olmayan insanlardır ve yalnız hoş giden ve endişe uyandırmayan şeyleri algılamaya ve hatırlamaya yatkındırlar.⁸⁹

Terfi sistemi teşkilatlardaki yönetimin temelini oluşturan önemli faktörlerden birisidir. Bir teşkilatta en üstte bulunan yöneticinin ağacın gövdesi olduğu düşünülürse, diğer yöneticiler bu gövdeye bağlanan büyük dallar ve bunlara bağlanan küçük dallar görünümündedir. Yönetimi piramide de benzetmek mümkündür. Piramidin en tepe noktası teşkilatın en üst yöneticisi kabul edilirse, tabana doğru inildikçe yöneticilerin sayısında da bir artışın olduğu görülür. Diğer bir ifade ile piramidin tabanından tepesine doğru yönetici sayısında sistematik bir azalma olur. Bu azalma terfi sisteminde de belirli bir elemeyi öngörmektedir.

Gerek kadro şişirilmesi ve gerekse diğer nedenlerden dolayı istihdam edilen personelde kırgınlık, küskünlük ve iş tatminsizliği gibi olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bunlara bağlı olarak çalışan personel üzerinde stres oluşmaktadır. Özellikle belli rütbelerdeki personelin kendi üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmemeleri ve mevcut görevlerini kendilerinden daha düşük rütbelerdeki personele yaptırmak istemeleri ast kademelerdeki personeli olumsuz yönde etkilemekte ve stresin temel nedenlerinden birinin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir.

2.2.4. Yönetici Problemleri

Askeri organizasyonlardaki en büyük stres kaynağını, yöneticilerin kötü yönetimi neticesinde ortaya çıkabilecek ve personel üzerinde hem fiziksel hem de

(Yüksek Lisans Projesi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.49.

ruhsal yönden birtakım bozuklukların meydana gelmesine sebebiyet verecek yönetsel problemler oluşturmaktadır. Günümüzün en zor mesleklerinden biri olarak kabul gören yöneticilik, her şeyden önce çok iyi bir eğitimi gerekli kılmaktadır. Organizasyonların başarısı, öncelikle iyi bir fonksiyonel yapı kurmaya ve daha sonra da bu organizasyonu yönlendirecek yöneticileri bulmaya bağlıdır. Teşkilatlanma bir anlamda sistemi baştan aşağıya kadar gerçek anlamda kurmak demektir.⁹⁰

Amirlerin kişiliği hakkındaki olumsuz algılamaların, personel açısından önemli stres kaynaklarından birisi olduğu görülmektedir. Amirlerin bazı sorunları görmezden gelmeleri, hataya tahammül edememeleri, astlara yeteri kadar inisiyatif kullandırmamaları, bazı yetenek ve becerilere sahip olmamaları, astların yeteneklerini kullanmalarına yeteri kadar imkan tanımamaları personel açısından önemli stres faktörleri olarak görülmektedir.⁹¹

2.2.5. Personele Verilen Görevlerdeki Dengesizlik

Bir teşkilatta görevlerin yapılması için çalışan personelin üzerine yüklenilmesi yaygın bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. Yönetici konumunda bulunan kişiler, otoritenin yanında kendi güçlerini kullanamadıklarından dolayı, zaman zaman bu tür hadiselerin ortaya çıkmasına vesile olmaktadır. Oysa çalışmayan personelin yönetici tarafından takibe alınarak çalıştırılması gerekirken, çalışmayan personelin aşırı şekilde kendi yöneticisinin aile yaşantısını da dikkate alarak sosyal bir aktivite içerisine girmesi, yöneticinin duygusal davranış sergilemesine neden olmakta ve çalışmayan personel benzer şekilde çalışmamaya devam etmektedir. Ancak bu şekilde davranış sergileyen yöneticiler sistemi ve adaleti sarstıklarının farkına varmadan hata yapmaya devam etmekte ve ödül-ceza hususunda da yanlışlıkların ortaya çıkmasına kayıtsız kalmaktadırlar. Dolayısıyla bu tür yanlışlıklar sistem içerisinde çarpıklıkların oluşmasına, personel üzerindeki motivasyonun bozulmasına ve verimin düşmesine neden olmaktadır.

Bunlara ilave olarak verilen işin belirlenen zaman içerisinde bitirilebilmesi gayreti standartların düşmesine de sebebiyet verecektir. Tüm bu hususlar dikkate

⁸⁹ Norfolk, D., **İş Hayatında Stres**, Form Yayınları, İstanbul, 1989, s.100.

⁹⁰ Yılmaz, a.g.y., s.51.

⁹¹ Akkoyun, a.g.y., s.129.

alındığında yoğun iş temposu altına giren personel, belli bir süre sonra verimli olamayacak ve teşkilattaki aksaklıkların ortaya çıkmasında da önemli bir unsur olacaktır. Daha çok başarısız görünme riskini göze alamayan yöneticilerde görülen bu uygulamalar yaygın olarak değişik zamanlarda su yüzüne çıkmaktadır. Dolayısıyla bu düşüncedeki yöneticilerin yönetiminde bulunan teşkilatlar sistem üzerine kurulmayıp, kişilere dayandırılmaya çalışılmaktadır. Diğer bir ifadeyle iş yükü fazla olan personelden bir veya bir kaçının yoğun iş yükü nedeniyle sistemde yapacağı hata, aksamaların ortaya çıkmasına neden olacak ve sistemin arzu edilen şekilde çalışmasını engelleyecektir.

Yöneticilerin bu düşüncedeki yaklaşımları nitelikli ve çalışkan personeli iki şekilde cezalandırmaktadır. Bunlardan birincisi, kendi görevini arzu edilen şekilde yerine getiren personelin başkalarının görevlerini de yapma durumunda bırakılması söz konusu olacak, ikincisi ise, kurs, izin ve buna benzer imkanlardan daha az yararlanmasını zorunlu hale getirecektir.⁹²

2.2.6. Merkeziyetçilik

Yönetimde merkeziyetçilik, karar verme ve otorite kullanma yetkisinin, yönetimin en tepesinde olanlarda veya tepeye yakın olan pozisyonları işgal edenlerde toplanması olarak tanımlanabilir. Merkeziyetçilik, örgütsel yönetime ilişkin karar verme, plân yapma, politika ve strateji geliştirme hakkının örgütün üst kademesinde toplanmasıdır. Merkeziyetçilik alt kademe ile üst kademe arasındaki mesafenin açılmasına neden olur.⁹³

Bilimsel çalışma verileri iyi yöneticilerin zamanlarının çoğunu yaratıcı işlere ayırdığını ortaya koymaktadır. Bu düşünce içerisinde hareket eden yöneticiler esasen asil iş olarak insanları güdülemek ve yönlendirmek suretiyle kendileri doğrudan doğruya iş yapmadan iş yaptıran konumundadırlar. Dolayısıyla teşkilat içerisinde yöneticiler insanları daha iyi çalıştırmanın esas ve usullerini bulmaya çalışırken, vermiş olduğu kararlar ve bu kararları uygulattırarak yaratıcılıklarını ortaya koymaktadırlar. Yaratıcılık ön plana alınmadan yapılacak çalışmalarla gelişmenin mümkün olmayacağı herkes tarafından bilinmektedir.

⁹² Yılmaz, a.g.y., s.53.

⁹³ Genç, a.g.k., s.113.

Sivil kurum ve kuruluşlarda olduğu gibi askeri örgütlerde de bir kısım yöneticiler zamanlarının önemli bir kısmını astlarının görevlerini ve mutlak işleri yapmakla geçirmektedirler. Bu tür yöneticilerin bir kısmı astlarına güvenmediklerinden ve çoğu kez de ayrıntılarla çok fazla uğraştıklarından dolayı en basit konuda bile inisiyatifi kendi uhdelerinde bulundurarak astlarına kararlara katılma hakkı tanımamaktadırlar. Yoğun uğraş neticesinde stres altına giren bu tür yöneticiler sıhhatlerini ve buna bağlı olarak aile saadetlerini de bozarlar. Aşırı stres altında olunmasından dolayı asabi olurlar ve çevrelerindeki insanları devamlı olarak rencide eder konuma gelirler.

Belirtildiği şekilde merkezîyetçi bir yönetim anlayışının mevcut olduğu organizasyonlarda bir müddet sonra işlerin yığılması, aksamalara neden olacak ve personelde iş tatminsizlikleri ile birlikte kararlara katılamamanın verdiği sıkıntıları ortaya çıkaracaktır. Nihayetinde hem yöneticiler hem de yönetilenler strese gireceğinden dolayı çalışanların performansı düşecek ve buna bağlı olarak organizasyonun veriminin de düşmesi kaçınılmaz olacaktır.⁹⁴

2.2.7. Aşırı Hırs ve Kişisel Çıkarlar

Başarı için hırsın gerekli olduğu ancak yöneticiler için aşırı hırsın hem kendisi hem de ailesi için zararlı olduğu bilimsel olarak ortaya konulmuştur. Durum böyle olmasına rağmen zaman zaman aşırı hırs sahibi yöneticiler ile karşılaşıldığı görülmektedir. Bu tür yöneticiler kendileri çok çalıştıkları gibi astlarının da benzer şekilde çok çalışmalarını isterler. Belirtilen özellikteki yöneticiler şartlar ne olursa olsun mesai mefhumu gözetmeksizin çalışmalarını sürdürürler. Çalışmalarını 24 saat esasına göre yürüten ve iş kolik olarak da adlandırılan bu tür yöneticiler mahiyetlerindeki personeli robot gibi gördükleri de gözlemlenmektedir. Kendileri stres altında oldukları gibi astlarını da baskı altına alırlar ve mahiyetinde çalışanları stres altına sokarlar. Tüm bu hususlar dikkate alındığında askeri organizasyonlarda yapılan fazla mesainin nedenlerinden birini bazı yöneticilerin aşırı hırsa sahip olmalarından kaynaklandığını ifade etmek mümkündür.

Üst kademeye karşı son derece saygılı ve itaatkar görünen bu tip yöneticiler

⁹⁴ Yılmaz, a.g.y., s.55.

aldıkları görevler, organizasyonun çıkarlarına uygun olmasa bile, kendi fikirlerini beyan etmeden yerine getirmeye çalışırlar. Buna mukabil astlarına karşı son derece katı bir tutum sergileyerek kendi fikirlerinin doğru olduğunu dikte ettirmeye çalışırlar. Son derece sakıncalı olan bu uygulama organizasyonun zararına olduğu gibi astların da yaratıcı düşüncelerini ortaya çıkarmasına engel teşkil edecektir.

Yukarıda belirtildiği şekilde tutum ve davranış sergileyen yöneticilerin askeri organizasyonlarda çarkın dönmesine engel oldukları ve istenmeyen sorunların ortaya çıkmasına sebebiyet verdikleri düşünülmektedir. Dolayısıyla söz konusu uygulamanın astların imkan ve kabiliyetlerinin aşmasına ve amaç dışı uygulamalar ile iş kaybının ortaya çıkmasına sebebiyet verdiği düşünülürse, bu tür davranış sergilemenin personel üzerinde işten kaynaklanan stresin oluşmasına etken olacaktır.⁹⁵

2.2.8. Atamalar

Askeri organizasyonlarda görevin gerektirdiği şekilde kabul edilen mevcut atama politikası olması ile birlikte, kıt'a hizmeti, komutanlık ihtiyacı gibi değişik nedenlerle en son tecrübelerinden farklı alanlarda görev yapma durumunda bırakılacak şekilde, personel ihtiyaca binaen atamalara tabi tutulabilmektedir. Böylece atanma zorunlulukları, atama ile ilgili birimlerde görev yapan personeli de zor durumda bırakmakta, istemeseler de bu yönde hareket etmeye yönlendirmekte, yetişmiş personel tecrübeleri dışında kullanılabilir. Bu kapsamdaki olumsuzlukları aşağıdaki belirtildiği şekilde incelenmiştir.

21 nci yüzyıl teknolojisi her kademedeki personelinin ihtisaslaşmasını ve uzmanlık alanında görev yapmasını gerekli kılmaktadır. Ancak uygulamanın bu şekilde olması durumunda başarı elde edilebilecektir. Dolayısıyla mevcut uygulamada önem arz eden bu hususa gerektiği şekilde önem verilmemesi ve atamalarda önüne geçilemeyen girdilerin yapılması organizasyonun başarısını etkilediği gibi verimin de düşmesine sebebiyet vermektedir.

Askeri organizasyonlarda personel atamalarında bazen ilgisi olmayan

⁹⁵ Yılmaz, a.g.y., s.56.

personelin, kendi branşı olmayan göreve atandığı görülmektedir. Bu durum da işten kaynaklanan stresi ortaya çıkarır. Buna ilave olarak her alanda biraz bilgi sahibi olma düşüncesi aslında istenen sonucu elde etmek için yeterli olamamaktadır. Dolayısıyla bu uygulama, iş tatminsizliğinin yanı sıra istenilen verimin elde edilememesine, motivasyonun bozulmasına ve vizyonların elde edilmesinde gecikmelere sebebiyet vermektedir.

Askeri organizasyonlar görev yapan personel en son atanmış olduğu görev yerindeki görev süresini tamamladıktan sonra ne zaman ve nereye atanacağını bilemez. Dolayısıyla bu atamalar bir ile on yıl arasındaki dönemlerde gerçekleştiği düşünülürse, ilk dört yıl içerisinde atamaya tabi tutulan personel üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Atanan sadece personel değil aynı zamanda personelin eşi ve çocukları olduğu için, atanan personelin eşi çalışıyor ve çocukları da okuyorsa ve söz konusu personel bir ya da iki yılda bir atamaya tabi tutuluyorsa ortaya çıkan stresin boyutunu hayal etmek bile ürkütücü olacaktır.⁹⁶

2.3. Muharebe Stresi

Normal hayatın içinde daima yer bulan stres, savaşların neden olduğu tehlikelerle birlikte daha etkili bir konuma gelmektedir. Muharebe stresinin etkisi öylesine büyüktür ki, savaşmak için eğitilmiş insanların dahi, daha tek bir kurşun atamadan savaş dışı kalmalarıyla neticelenebilmektedir.⁹⁷

Sıradan insanlar korunma içgüdüleriyle savaştan uzak kalmaya yeltenirse de, bazen düşman tehdidi, bazen de devletin zoru ile korkularını bastırarak veya yücelterek savaşa katılırlar. Fakat kişiliklerinde savaşa istekle katılma meyli bulunanlarda bile, yoğun zorlanmalar altında açık veya örtülü biçimde savaş yorgunluğu belirtileri ortaya çıkabilir. Bu belirtilerin düzeyi bireyin kişilik yapısı, ego gücü, karşılaşılan trajik olayın şiddeti ve süresi gibi değişkenlerle belirlenir.

Savaşlar pek çok zorluklar, fiziksel ve psikolojik baskılar içeren durumlardır. Savaşan insan, ailesinden ve sevdiklerinden uzakta, özgürlükleri ileri derecede

⁹⁶ Yılmaz, a.g.y.,s.60.

⁹⁷ Yüksel, F., Muharebe Stresinin Sebep Olabileceği Kayıplar ve Bu Kayıpların Asgariye İndirilmesi İçin Alınması Gereken Tedbirler (Yüksek Lisans Tezi), Harp Akademileri, İstanbul, 2000, s.37.

kısıtlanmış, beslenmesi ve uykusu bozuk, hastalıklara oldukça müsait durumda ve sürekli ölüm, yaralanma ve esir düşme tehdidi altındadır. İlk kez feci ölüm ve yaralanma sahnelerine bu kadar yakın bulunmakta, ilk kez kendisi de insan öldürmektedir. Bu yoğun stresler çok uzun süre boyunca ve tekrarlı biçimde devam ettiğinde, bazı kişilerde beklenmeyen yıkımlara yol açabilir, ciddi psişik bozukluklar çıkarabilir, sanki bu savaştan sağ çıkamayacakmış gibi kaygılar yaratabilir. Ölüm korkusu kadar önemli bir başka duygu da, “korktuğunun başkalarının fark edileceği ve aşığılanacağı” endişesidir.⁹⁸ İkinci Dünya Savaşı ve Kore Savaşı’na katılmış olan, senaryo yazarı William Styron’un itirafları ilginçtir: “Hepimiz altlarımızı dolduracak kadar korkuyorduk, ölüm bize dehşet veriyordu... Ama başka bir korkumuz daha vardı; çatışmalarda yeterince kahraman olamamaktan, korktuğumuzun fark edileceğinden de korkuyorduk...”⁹⁹

Muharebe stresinin en yoğun olarak zayıata neden olduğu dönemler, genellikle savaşın ilk günleri olmuştur. Müteakip günlerde kazanılan tecrübeler, muharebe stresinin neden olduğu zayıatı azaltmaktadır. Örneğin 1973 Arap-İsrail Savaşı’nın ilk günlerinde psikiyatrik zayıat oranı %60’lara çıkmışsa da, genelde %3-36 arasında kalmıştır. Birinci ve İkinci Dün-ya Savaşı gibi uzun süreli savaşlarda ise sürenin uzamasının da ilave muharebe streslerine neden olduğu görülmüştür. Birinci Dünya Savaşı’nda psikiyatrik zayıat oranı %10 civarında olup 750.000 askeri etkilemiştir. İkinci Dünya Savaşı’ndaki zayıat oranı ise %5 civarında olmuştur. İkinci Dünya Savaşı’nda muharebe stresi nedeniyle görev yapamaz hale gelen askerlerin sayısının 530.000 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Kore Savaşı’nda psikiyatrik zayıat oranı, alınan tedbirlere rağmen %3,7, Vietnam Savaşı’nda ise %1,5 olmuştur. Uçucular açısından konu incelendiğinde ise, uçucuların sadece %10’unun düşman ateşi veya uçak kazaları sonucu kaybedildiği tespit edilmiştir. Bu oranın üç katı kadar pilot, panik ve intihar gibi psikolojik problemler veya bozukluklar sonucu hayatlarını kaybetmişlerdir. Değişik savaşlardan elde edilen sonuçlara göre genelleme yapıldığında, muharebe stresi askerlerin savaşma gücünü %10-50 oranında azaltabilmektedir.¹⁰⁰

Muharebe stresi, askerin performansında azalma meydana getiren stres faktörlerinin

⁹⁸ Remarque, E.,M.,**Garp Cepesinde Yeni Bir Şey Yok**, Varlık Yayınları, İstanbul , 1991, s.9.

⁹⁹ Çetingüç, M., **Uçuş Korkuları**, Havacılık Tıbbi El Kitabı, GATA Hava ve Uzay Hekimliği Merkezi, Eskişehir, 1995, s.336.

¹⁰⁰ Yüksel, a.g.y.,s.38.

ve muharebe koşullarının yarattığı bütün iç stres tepkilerinin toplamıdır.

Stratejide muharebenin kullanılmasını şartlandıran unsurları manevi, fiziki, matematiksel, coğrafi ve istatistiki unsurlar olmak üzere bir takım kısımlara ayırabiliriz. Birinci kategori, manevi, yani ahlaki ve fikri nitelikleri ve bunların etkisine dayanan şeylerin tümünü içerir.¹⁰¹ Bu durumun paralelinde muharebe stresi, ağrı, yaralanma, ölüm gibi kişisel güvenliğe yönelik tehditler, başarısızlık korkusu, korkunç olaylara şahit olmak ve korkunç deneyimlerden geçmek, şiddetli ıstırap, aşırı hiddet ve ağır suç, üst üste bedeni yorgunluk, uykusuzluk ve istirahat imkanından yoksunluk gibi faktörlerin birleşmesi sonucu oluşur.

Komutanların, her şeyden önce hangi silah, araç ve gereçlerle donatılmış olursa olsunlar, insan unsurunun iç dünyasına hakim olmadıkları sürece amaçlarına erişemeyecekleri gerçeğini bilmeleri bir zorunluluktur.

Muharebeleri planlayanlar, insan unsurunu dikkate alarak, gerçeğe uygun planlar yapmalıdırlar. Teknolojinin ulaşacağı seviye ne derece yüksek olursa olsun, savaşları çıkartacak, savaş planlamalarını yapacak ve teknolojiyi kullanacak insanoğludur. Clausewitz'in belirttiği gibi, "teori insan unsurunu hesaba katmalı ve cesarete, yiğitliğe, hatta cürete yer vermelidir. Savaş sanatı canlı ve moral güçlerle uğraşır; bu itibarla, hiçbir zaman mutlak ve kesin olana ulaşamaz."¹⁰²

Muharebe, askeri yönetimin son sınav alanıdır. Muharebenin mücadeleli ve stresli ortamı, hem lider, hem de emrindekiler için önemli bir gerilim kaynağıdır. Muharebede stres yaratan faktörler genel olarak Tablo-2'de gösterilmiştir.

¹⁰¹ Clausewitz, C.V., **Savaş Üzerine, Üçüncü Kitap-Genel Olarak Strateji**, (Çev., Ş. Yalçın), May Yayınları, 1975, s. 213.

¹⁰² Clausewitz, **a.g.k.**, s.62.

Tablo 2: Muharebede Stres Yaratan Faktörler

MUHAREBEDE STRES YARATAN FAKTÖRLER	
Çevresel / Fiziksel Faktörler	Kişisel / Ruhsal Faktörler
<ul style="list-style-type: none">• Beslenme yetersizliği ve alışılmışın dışında beslenme.• Uykusuzluk / yorgunluk.• Coğrafi arızalar ve meteorolojik durum.• Aşırı gürültü.• Kısıtlı görüş ve hareket imkanları.• Dedikodu.• Kullanılan silahlar/ teknoloji.	<ul style="list-style-type: none">• Korku (Ölüm korkusu, yaralanma korkusu, savaşmamaktan korkma, korktuğunun anlaşılmasından korkma).• Ailevi problemler.• Belirsizlik ve bekleme.• Komutan veya arkadaşların ölümü.• Tecrit olma duygusu.• Muharebe beklentisi.

Kaynak :Yüksel, F., Muharebe Stresinin sebep Olabileceği Kayıplar ve Bu Kayıpların Asgariye İndirilmesi İçin Alınması Gereken Tedbirler (Yüksek Lisans Tezi), Harp Akademileri, İstanbul, 2000, s.B-1.

2.3.1. Muharebe Stresinin Tarihi Gelişimi

Muharebe stresinin varlığı insanlık tarihi kadar eski olmakla beraber, konunun bilimsel olarak irdelendiği tarih o kadar eskilere uzanmamaktadır. Elde edilen bilgilere göre ilk araştırmalar Amerikan İç Savaşı ile başlamış, bilim alanında gereken önemi ise Birinci Dünya Savaşı ile kazanmıştır.

Savaşta psikik bozukluklar gösteren askerin durumu, Birinci Dünya Savaşı'nda beyin sarsıntısı, ya da bomba gürültüsü ile beyinde hafif kanamalar sonucu oluşan şarapnel şoku, savaş şoku, savaş nevrozu gibi adlandırmalarla anılmıştır. Bugün savaş yorgunluğu, savaş stres reaksiyonu ve travma sonrası stres bozukluğu daha yaygın olarak kullanılan stres kavramlarıdır.¹⁰³

2.3.1.1. Amerikan İç Savaşı

Savaş arazlarına ilişkin yapılan ilk çalışmalar Amerikan İç Savaşı esnasında olmuştur. 300 asker üzerinde yapılan çalışmalarda, kolaylıkla tarif edilebilen bu

bulgular, esas olarak nefes darlığı, çarpıntı, keskin ve yanıcı göğüs ağrısı şeklinde karakterize edilmiştir. Diğer semptomlar yorgunluk, baş ağrısı, bağırsak bozukluğu, baş dönmesi, sersemlik ve uyku bozukluğu olarak ifade edilmiştir. Hastaların çoğunun bağırsak bozukluğu, üst solunum yolları enfeksiyonları ve sinir bozuklukları hastalıklarına yakalandığı görülmüştür. Bulaşıcı hastalıkların oranı %48 olarak tespit edilmiştir. Olayların %35'i gayret veya enerji isteyen askeri görevlerden, %18'i ise muhtelif sebeplerden kaynaklanmıştır. Yine aynı araştırmada, hastaların %38'inde iyileşmelerin ortamdan çıkılması ile başladığı, ancak çeşitli ilaçların da bu iyileşmeye katkıda bulunduğu tespit edilmiştir.¹⁰⁴

2.3.1.2. Birinci Dünya Savaşı

Bulgular Amerikan İç Savaşı'nda gözlemlenenlerle aynı olmakla birlikte, ilave olarak yorgunluk, baş ağrısı, baş dönmesi, şaşkınlık, konsantrasyon bozuklukları, unutkanlık, kabus şikayetleri görülmüştür.

Savaşın başlangıcında arazlar, ağır koşullar altında yapılan uzun yürüyüşlerden kaynaklanan göğüs sıkışmalarına atfedilmiştir. Bununla birlikte savaşın ilerleyen günlerinde efor sendromunun hastalıkların karışım gruplarını kapsamına aldığına inanılmıştır. Bünyevi sinirsel zayıflıklar ve fiziksel zayıflıklar; bulaşıcı hastalıklar, enfeksiyonlardan kaynaklanan halsizlikler, ishal, uyku yetersizliğinin sebep olduğu bitkinlik, zehirli gaz etkileri, savaştan kaçma düşüncesiyle hastaymış gibi görünme vakaları ve nadiren de olsa kalp rahatsızlıkları görülmüştür. Cenaze defin işleriyle meşgul olunmasını gerektiren görevlerden ve savaş ortamının kendisinden kaynaklanan akut streslerin meydana geldiği görülmüştür. Efor sendromlarına karşı ilaç kullanmanın hiçbir yararı olmadığı, hastaların rehabilitasyon programına tabi tutulmaları gerektiği tespit edilmiştir.

Birinci Dünya Savaşı'nda uzun süre muharebe alanında kalan askerlerde mermi şoku (shell shock) meydana geldiği görülmüştür. Bu hastalığa yakalanan askerlerde, cepheden uzaklaştırılmadan tedavi yoluna gidildiğinde hızlı bir iyileşme meydana

¹⁰³ Çetingüç, a.g.m., s.335.

¹⁰⁴ Yüksel, a.g.y.,s.34.

gelmiştir. Yapılan araştırmalarda, bu hastaların, arkadaşlarından ayrılarak hastanede tedavi altına alınmalarından sonra tekrar cepheye dönebilme oranlarının çok düşük olduğu da gözlemlenmiştir.

Havacılık nörozu (aeroneurosis), uçuş yorgunluğu, dekompanasyon sendromu” gibi isimler verilerek incelenen uçuş stresleri de, Birinci Dünya Savaşı’ndan itibaren dikkat çekmeye başlamıştır. Uçuş korkusu kavramı ise, bu başlıkların hepsini kapsamakta ve havacılığın en önemli psikolojik problemi olarak nitelenmektedir. Uçuş korkusu bir hastalık değil, bir semptomdur.¹⁰⁵

2.3.1.3. İkinci Dünya Savaşı

İngiliz askerleri üzerinde yapılan araştırmalar, savaşın başlangıcında efor sendromunun dikkat edilmesi gereken en önemli konu olduğu düşüncesinde birleşmiştir. Akut muharebe stres reaksiyonları, İkinci Dünya Savaşı’nda daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. Belirtiler önceki savaşlarda görülenler gibidir. Birinci Dünya Savaşı’nda olduğu gibi tedavileri cephede ve birliklerinde yapılanların görevlerine dönme olasılıkları, hastanede tedavi altına alınanlardan fazla olmuştur.

2.3.1.4. Kore Savaşı

İkinci Dünya Savaşı’nda psikolojik bozuklukların oluşmasında efor sendromuna atıf yapılmış olmasına rağmen, Kore Savaşı’nda anılan sendrom temel tıbbi problem olarak kaydedilmemiştir. 1940’lardan itibaren efor sendromu yegane hastalık varlığı açısından daha az ifade edilmiştir. Endişe, korku nevrozu, panikten kaynaklanan bozukluklar ve kronik yorgunluk şikayetlerinde bulunulmuştur. Birinci ve İkinci Dünya Savaşı’nda olduğu gibi akut muharebe stres reaksiyonları en önemli klinik vakalar olarak rapor edilmiştir.¹⁰⁶

2.3.1.5. Vietnam Savaşı

Vietnam Savaşı’nda en önemli hastalık olarak travma sonrası stres bozukluğu (PTSD- Post Traumatic Stress Disorder) görülmüştür. Hatta bu rahatsızlık Vietnam

¹⁰⁵ Çetingüç, a.g.m., s.336.

¹⁰⁶ Yüksel, a.g.y.,s.35.

Savaşı ile özdeşleşmiştir. Akut muharebe stres reaksiyonu, psikolojik travmanın ani neticesi olmasına rağmen PTSD, aşırı psikolojik stresin uzun süreli neticesini gösterir. PTSD aynı zamanda İkinci Dünya Savaşı ve Kore Savaşı gazilerinde de sorun olarak tanımlanmıştır.

PTSD'nin özünde, bir silahın patlaması gibi merkezi şiddet eyleminin zorla araya giren anısı yer alır. Bu anılar yoğun algısal deneyimlerdir. Nörologlara göre böylesine travmatik anılar son derece hassas birer zihinsel alarm şalteri haline gelir. Korkulan anın tekrarlanabileceğine dair en küçük bir işaret, travmatik bu anın bilinç düzeyine çıkarılmasına neden olur. Aradan çok uzun yıllar geçse bile, PTSD bir olayın tüm ayrıntıları ile hatırlanmasına ve o korkuya geri dönüşe neden olur.¹⁰⁷

2.3.1.6. Körfez Savaşı

Körfez Savaşı sendromu olarak yorgunluk, baş ağrısı, kaslarda ve eklem bölgelerinde ağrılar, deride meydana gelen lekeler ve kızılık, nefes darlığı ve göğüs ağrıları rapor edilmiştir. Bunlara ilave olarak uyku bozukluğu, konsantrasyon eksikliği, unutkanlık, aşırı hassaslık, alınganlık gibi çeşitli problemler de müşahade edilmiştir.

Körfez Savaşı esnasında, koalisyon kuvvetlerinde açıklanamayan hastalıklar rapor edilmemiştir. 80.000'den fazla asker üzerinde yapılan klinik araştırmalarda %5-15 oranında, PTSD semptomları da dahil olmak üzere salgın hastalık başlangıçları gözlemlenmiştir. Bununla birlikte yeni sendromlara ilişkin bu güne kadar herhangi bir şikayette bulunulmamıştır. Aynı şekilde ABD'de birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirilen beş ayrı panelde Körfez Savaşı gazilerinin hastalık nedenleri detaylarıyla incelenmiş ve yeni hastalıklar tanımlanmamıştır.¹⁰⁸

2.3.2. Muharebede Stres Kaynakları

Günümüze kadar yapılan bir çok araştırma göstermiştir ki; bazı stres kaynakları normal yaşantıda önem arz etmezken, muharebe ortamında çok daha fazla öneme sahip

¹⁰⁷ Coleman, D., **Duygusal Zeka**, Varlık Yayınları, İstanbul, 1998, s.258.

¹⁰⁸ Yüksel, a.g.y., s.37.

olmaktadırlar. Bu nedenle, muharebede bazı stres kaynakları önlenebilirken bazıları kesinlikle önlenememektedir. Ayrıca, çok önemli bir nokta daha var ki; o da stresin kaynağı ne olursa olsun askeri yorar ve yıpratır. Yapılan tüm araştırmalar neticesinde, muharebede stres'e sebep olan şu hususlar tespit edilmiştir

2.3.2.1. Yorgunluk

Dinlenmeden ve uyumadan muharebe etmek, yorgunluğa yol açmaktadır. Ancak bir kişi ne kadar yorgun olursa olsun, yorgun vücut kasları kısa bir süre daha fonksiyonunu sürdürebilir. Fakat, yorgun beyin fonksiyonlarını ve işlevini tam olarak yerine getiremez. Görevini tam olarak yapamama veya yapamayacağı düşüncesi, askeri birçok olumsuzluklara ve ruhi bunalıma sürükleyecektir.

2.3.2.2. Uykusuzluk

Uyku her insan için vazgeçilmez bir ihtiyaçtır. Uykusuzluk askerde aşırı bir yorgunluk yaratmaktadır. Yorgunluğun doğurduğu olumsuzluklar birinci maddede açıklanmıştı. Uykusuzluğun doğurduğu yorgunluktan en çok etkilenenler ise karar verme durumunda olan askerlerdir. Savaş ortamında çok kısa sürede tetkikte bulunup, durum değerlendirmesi yaparak karar verecek olan askerler, uykusuzluktan dolayı, ya gereken sürede karar verememektedirler, ya da yanlış karar vereceği düşüncesiyle ruhi streslere sürüklenmektedirler.

2.3.2.3. Işık Seviyesi

Arazi arızalarının durumu, hedeflerin ve haritaların görülmesi için, gereken ışık miktarını azaltabilir. Gece şartları, askerler üzerinde baskılara sebep olmaktadır.¹⁰⁹

2.3.2.4. Muharebede Kullanılan Silahlar

Muharebe alanındaki silahların öldürücülük potansiyelleri, özellikle NBC tehdidi aşırı bir stres yaratmaktadır. Bu silahların varlığının bilinmesi, askerlere yoğun çatışmanın ötesinde ilave yükümlülükler getirmektedir. NBC silahlarının kullanıldığı

¹⁰⁹ Gökşen, Y., **Bir Harekat Ortamında, Muharebe Stresinin Sebep Olabileceği Kayıplar Nelerdir, Bu Kayıpları Asgariye İndirmek İçin Sulh Zamanından İtibaren Ne Gibi Tedbirler Alınmalıdır** (Yüksek Lisans Tezi), Harp Akademileri, İstanbul, 1994, s.9.

harekat ortamlarında, askerlerin koruyucu teçhizata sahip olmaması, yaşanacak stresi daha da arttırmaktadır. Bu tip ortamlarda standart önlemlerin uygulanma zorunluluğu, dinlenme ve uykuya ayrılan zamanı azaltarak, yorgunluğu ve bitkinliği arttıracaktır. NBC silahların kullanılma olasılığının oluşturduğu tehdit, özellikle bilinmeye karşı duyulan korkunun daha da yayılmasına sebep olarak, muharebede stresin ana kaynağını teşkil eder.

2.3.2.5. Dedikodu

Muharebe alanında bilinmeyene karşı bir korkunun varolduğu muhakkaktır. Bundan ötürü askerler arasında çıkarılarak olan yanlış ve asılsız haberler, stres yaratıcı ve artırıcı olarak kabul edilmektedir. Komutanın öldüğü/yaralandığı veya diğer birliğin mağlup olduğu yolundaki asılsız dedikodular, cephedeki askeri bir çok olumsuz düşüncelere itmeye yetecektir.

2.3.2.6. Tecrit Olma (İzolasyon)

Muharebede tecrit olma durumu, sadece askeri birliklerde değil, askerlerin kendi aralarında da görülmektedir. Eski savaşlarda kullanılan silahlardan ötürü askerler omuz-omuz savaşıırken, günümüz silahlarının özelliklerinden dolayı, muharebe alanının tamamını kontrol altında bulundurmaya ihtiyacı askerleri birbirinden ayrı bırakabilmektedir. Yine taktik intikaller esnasında da birlikler birbirlerinden oldukça uzak mesafelerde bulunmaktadır. Yalnızlık ve karşılıklı yardım olmayışı askerde stres yaratan önemli bir husustur.

2.3.2.7. Olumsuz Coğrafi Şartlar

Coğrafi şartlar muharebenin en önemli unsurlarındandır. Olumsuz coğrafi şartlar, askerin içinde bulunduğu ruhsal atmosferi olumsuz yönde etkilemektedir. Coğrafi şartlar olarak; iklim, arazi, su kaynakları, meteoroloji vb. gibi hususlar sayılabilir. Muhaberedeki herhangi bir görevin yerine getirilmesi, gerekli bazı temel şartlara ve kabiliyetlere bağlıdır. Bir hedefe nişan alıp, ateş etmek için askerin hedefi görmesi gereklidir. Hedefin görülmesini engelleyen coğrafi şartlar, askerin görevini yapmasını engeller. Görevini yapamamanın verdiği eziklik ise askeri strese sürüklemektedir. Sath kuvvetlerine ateş desteği sağlayacak olan pilotun, bölgenin olumsuz meteorolojik

şartlarından dolayı görevini yapamaması, onda eziklik duygusu altında birçok ruhsal bozukluk yaratabilecektir.¹¹⁰

2.3.2.8. Gece Gündüz Ritimlerinin Bozulması

Askerlerin çoğunluğu barışta belli saatlerde uyumaya alışıktır. Muharebede alışılmış uyku saatlerinde yapılan görevler normal performansı yansıtmaz. Özellikle, 02.00-06.00 saatleri arasındaki süre çok önemlidir. Muharebe ortamında birliklerin uzun, düzenli veya hiç uyku yüzü görmeme dirençleri beş güne kadar çıkabilmektedir. 24 saat görev yapan askerlerin gündüz-gece ritimleri bozulur. Bozulan uyku dengesizliğinin sürekli artması, özellikle 48-72 saatten sonrasının aşırı strese yol açtığı tıbbi araştırmalarla belirlemiştir. Bu durumdaki askerlerde, hayal görme, çift görme ve gaipten sesler duyma gibi ruhsal bozukluklarla karşılaşmıştır. Uykusuzluğun sürekli artan etkileri, şüphesiz sınırlı olan vücut kaynaklarını iyice tüketir. Bu kaynakların büyük bir bölümü, uyanık kalmak için kullanıldığından, strese sebep olan; korku, şüphe, gürültü, çatışma ve telaşı yenmek için daha az kaynak kalır. Zayıflayan vücut dirençleri ise ruhsal tepkileri doğrulamaktadır.

2.3.2.9. Muharebe Beklentisi

Muhabereye girmeyi beklemek de askerde bir çok ruhsal bozukluklar yaratmaktadır. Muhabere alanlarında görev yapan doktorlar, genelde bir muharebeye girilmeden önce çok sayıda askerin viziteye çıktıklarını gözlemişlerdir. Bazen belli bir tip şikayetin moda olup yaygınlaştığı saptanmıştır. Viziteye çıkanların çoğunluğunu, önemsiz hastalıkları ve yaraları olan (Baş ağrısı, diş ağrısı yada hazımsızlık şikayeti olan, veya iyileşmiş yada iyileşmekte olanlar ile kırılmış gözlükleri olanlar) askerlerin oluşturduğu görülmüştür. Bu da göstermektedir ki; çatışmayı bekleyen askerler, görünürde fiziki hastalıklarını ve şikayetlerini dile getirirlerken, gerçekte ise yakında yaşayacakları muharebenin olumsuzluklarını düşünerek, geleceğe yönelik streslerini ifade etmektedirler.

¹¹⁰ Gökşen, a.g.y.,s.11.

2.3.2.10. Muharebenin Yoğunluğu ve Süresi

İkinci Dünya Savaşı ve Kore’de kazanılan tecrübeler, muharebe yoğunluğu ile Stres vakaları arasında açık ve sağlam bir ilişki olduğunu göstermiştir. Muharebe stresi muharebede bir ilişki olduğunu göstermiştir. Muharebe stresi muharebede zamanla artar. Askerler etkin bir şekilde savaşamayacak duruma gelinceye kadarda yükselerek devam etmektedir. Muharebenin yoğunluğu ve süresi, Muharebe stresine engel olacak olan ruhsal ve fiziki dirençleri belli bir zaman sonra tamamen yok etmektedir.¹¹¹

2.3.2.11. Diğer Kaynaklar

Harekat ortamında, askerleri muharebeye hazırlama ve onları birlik içinde dağıtmakta çeşitli stres faktörleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan bazıları sıkı eğitim, aileden haber alamama, artan disiplin kuralları ve görevlerdir. Birliklerin harekat alanının şartlarına göre dağıtılması askerleri doğal ihtiyaçlarını kısıtlayan durumlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Ayrıca harekat alanına dağılma sonucu yalnızlık duygusu ortak ve yaygın olarak karşımıza çıkmaktadır. Asker görev yapma duygusu ile yalnızlık korkusundan dolayı ikileme sürüklenmektedir.

Muharebe ortamındaki beslenme düzensizlikleri de muharebede stresin meydana gelmesiyle yakından ilgilidir. Muharebe şartlarında askerin yeterli beslenme yapamayacağı muhakkaktır. Bu da askerin vücut dirençlerinin azalmasına yol açacaktır. Fiziki açıdan dirençleri azalmış personelin strese yatkın olacağı ise bilinen bir gerçektir.¹¹²

¹¹¹ Gökşen, a.g.y.,s.12.

¹¹² Gökşen, a.g.y.,s.13.

3. STRES YÖNETİMİ

3.1. Stres Yönetimi Kavramı

Stresle başa çıkma veya diğer bir deyişle stres yönetimi, ruh ve beden sağlığını korumak ve verimli bir yaşam sürdürebilmek için gereklidir. Stresle başa çıkmanın amacı, stresin tamamen yok edilmesi değildir. Esas amaç, insanın yaşamını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen stres miktarını azaltmaktır. Kısaca stresle başa çıkma, stres faktörlerinin oluşturduğu duygusal gerilimi azaltma, yok etme ya da bu gerilime dayanma amacıyla gösterilen davranış veya duygusal tepkileri güçlendirmektir. Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denir.¹¹³

Stresle başa çıkmanın iki önemli fonksiyonu vardır: Strese yol açan problemle uğraşmak ve stresli ortamda yaşanan duyguları denetim altına almak. Birinci amacı gerçekleştirmeye yönelik stratejilere probleme yönelik stratejiler, ikincisine ise duygulara yönelik stratejiler adı verilmiştir. Araştırmalar göstermiştir ki, iki başa çıkma stratejisi de, yoğun stresli olaylarla karşılaşıldığında kullanılmıştır. Karşılaşılan olayın birey tarafından değerlendiriliş tarzına uygun olarak, hangi stratejinin kullanılacağı göreceli olarak değişmektedir.¹¹⁴

Probleme yönelik davranışlar, durumu değiştirmeyi hedefleyen saldırgan bir çaba olabileceği gibi, mantıklı serinkanlı, bilinçli çabaları da içerebilir. Duygulara yönelik davranışlar ise uzaklaşma, kendi kendini kontrol etme, sosyal desteğe başvurma, kaçma sorumluluğu üstlenme ve olumlu düşünme gibi yaklaşımları içermektedir.¹¹⁵

¹¹³ Güçlü, a.g.m., s.100.

¹¹⁴ Toydemir, E.A., **Eğitim Yaşantısında Stres Yaratıcı Faktörler**; KHO, HHO, DHO ve Sivil Üniversite Öğrencileri Karşılaştırması (Yüksek Lisans Tezi), KHO SBE, Ankara, 2005, s.31.

¹¹⁵ Şahin, N.H.-Durak, A., "Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği: Üniversite Öğrencileri İçin Uyarlanması", **Türk Psikoloji Dergisi**, Sayı 34, Ankara, 1995, s.57.

3.2. Bireysel Stres Yönetimi

Stresle başa çıkmada bireysel yöntemlerin rolü oldukça büyüktür. Bu yöntemlerin ortak yönleri, hemen hepsinin bireysel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıları kontrol alınmasını kabul etmeleridir. Bu yöntemler sayesinde bedende başlayan ve zararlı olan strese karşı önlemler alınarak stres etkisiz hale getirilmeye çalışılmaktadır.¹¹⁶

Bireysel olarak kullanılan bazı stratejiler, stresle başa çıkmada çok gerekli ve önemli bir yer tutmaktadır. Bu stratejilerin ortak yönü, hemen hemen tümünün kişisel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınmasını öngörmeleridir. Böylece bedende başlayan ve zararlı olan stres tepkisi karşı önlemler alınarak etkisiz kılınmaya çalışılmaktadır. Bireysel olarak stresle başa çıkmada, bedensel hareketler (egzersiz), solunum egzersizi, meditasyon, biyo feedback (biyolojik dönüt), gevşeme (relaxation), beslenme ve diyet, toplumsal destek alma, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma, masaj, dua ve ibadet, zaman yönetimi gibi teknikler yararlı olabilir.¹¹⁷

Organizasyonlarından veya kişilerden kaynaklanan strese karşı bireysel düzeyde alınması gereken tedbirlerin bir kısmını şu şekilde incelemek mümkündür.

3.2.1. Bedensel Hareket

Her yaşta insan için yürüyüş, koşu, yüzme, bisiklete binme, aerobik yapma, hafif top oyunları ve tenis gibi egzersizlerin stresle mücadelede olumlu etkiler yaptığı bilimsel olarak ispatlanmıştır. Hatta bu konuda Kasım 2002 ayının ilk haftası içerisinde günlük basında ABD'de yapılan bir araştırmanın benzer şekilde belirtilmesi bedensel hareketlerin önemi açısından okunmaya değer haberlerden biridir. Yapılan araştırmalar neticesinde, bedende yüksek düzeyde duygusal ve sinirsel değişme meydana gelmesine karşılık, eğer bedensel hareketler yapılmazsa

¹¹⁶ Straw, A., **Bir Haftada Başarılı Stres Yönetimi** (Çev.E. Köymen), Dünya Yayınları, İstanbul, 1998, s. 125.

¹¹⁷ Güçlü, a.g.m., s.101.

bedenin kimyasal yapısının daha kolay bozulabileceği belirtilmektedir. Bu durum da kalp hastalıklarının oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

İnsan kanındaki hücreler kanın taşıdığı oksijen ve diğer yararlı maddelerle beslenmektedir. Ancak stres, damarlarda daralmağa neden olduğu için, ister istemez hücrelere giden kan miktarında azalmaya sebebiyet vermekte ve hücrelerin yeterli beslenmesini engellemektedir. Bu olumsuzlukların uzun süre devam etmesi veya sık sık tekrarlanması halinde bu hücreler hem hastalığa daha açık hale gelmekte hem de yaşam süreleri kısalmaktadır. Hücrelerin yaşam süresini uzatmanın ve onları sağlıklı kılmanın bir yolu da fiziksel egzersizlerdir. Artan ve hızlanan kan akımı nedeniyle hücreler daha iyi beslenir, böylece hem daha sağlıklı olmaları hem de uzun ömürlü olmaları sağlanmış olur.¹¹⁸

3.2.2. Solunum Egzersizi

Stresli durumlarda solunum süresi kısalmaktadır. Alınan hava ciğerlerin üst kısmını doldurur. Bu sebeple beyine yeterli oksijen gitmez. Solunumun ritmik ve düzenli olması ise sinir sistemini sakinleştirdiğinden, stresin azalmasına yardım edebilir. Bu alışkanlığı kazanabilmek için rahat biçimde oturarak veya uzanarak yavaş ve derin almak gerekir. Alınan nefes, göğüs bölgesini değil karın bölgesini şişirmelidir.¹¹⁹

Bir dakika içinde normalde alınan nefes sayısının yarısı kadar düzenli ve ağır nefes alarak beş dakika bu alışkanlık sürdürülmelidir. Bu nefes alma yöntemi günde iki kez tekrarlandığında stresin yol açtığı gerginlik azalır.¹²⁰

Nefes almanın kendisi bir gevşeme yolu olduğu gibi, bütün gevşeme egzersizlerinin de bir parçası olarak kullanılmaktadır. Doğru ve derin nefes alma doğrudan damarları genişletmekte ve bunun sonucunda kanın oksijeni bedenin en uç noktalarına kadar ulaştırmasını sağlamaktadır. Doğru ve derin olarak alınan nefes, bireyde başlayacak veya başlamış olan stres zincirini kırdığı gibi azalmasına da yardımcı olmaktadır.¹²¹

¹¹⁸ Straw, **a.g.k.**, s.129.

¹¹⁹ Akkoyun, **a.g.y.**, s.92.

¹²⁰ Straw, **a.g.k.**, s.131.

¹²¹ Batlaş, **a.g.k.**, s.196.

3.2.3. Biyolojik Geri Bildirim

Stresle başa çıkmada farklı bir yaklaşım da biyolojik geri bildirimdir. Biyolojik geri bildirim, insanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerinin bir araç yardımı ile farkında olduğu bir eğitim programı içinde otonom etkinliklerini (beden sıcaklığı, ter bezi salgısı vb.) istenilen şekilde ve yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir. Biyolojik geri bildirim araçları deriye bağlanan elektrotlar yolu ile kaydedilen bu etkinlikleri analiz ederek kişiye görülebilen ve duyulabilen sinyaller olarak geri yansıtır.¹²²

3.2.4. Gevşeme

Gevşeme eğitimi, bireyin bedeninde oluşan stresin tam karşıtı bir etki yapar. Stres olayında kaslar gerilir, kan basıncı ve kan şekeri yükselir, solunum artar. Oysa gevşeme hareketleri ile kaslar rahatlar, tansiyon düşer, solunum yavaş ve derin olur, kan şekeri azalır. Gevşeme tekniği kullanıldığında bedende başlayan psikosomatik stresin etkisi kırılır ve zararları engellenmiş olur. Gevşeme ve rahatlama için birçok yol vardır. Gevşeme hareketleri yalnız gerginlik durumunda değil, düzenli olarak yapılması durumunda da insanı rahatlatmaktadır.¹²³

3.2.5. Beslenme

Beslenme ile stres arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Özellikle bazı yiyeceklerin stresi başlattığı, artırdığı, hatta bireyleri strese karşı daha duyarlı hale getirdiği araştırmalar sonucunda doğrulanmıştır. Stresi artıran çok sayıda beslenme alışkanlığı vardır. Bazı besinler ya sempatik sinir sistemine bağlı stres tepkilerini doğrudan uyararak ya da yorgunluğu ve sinirsel duyarlılığı artırarak stres oluşturmaya katkıda bulunur. Kafein içeren maddeler (kahve, kolalı içecekler, çikolata ve kakao) fazla miktarda tüketildiğinde vücudu uyanık tutarak, stres hormonlarının salgılanmasına yardım ederler. Rafine şeker ve beyaz un, B kompleks vitaminlerinin vücutta aşırı tüketilmesine neden olurlar. Bu vitaminlerin eksikliği ise kaygı tepkilerine, depresyona uykusuzluğa ve kalp damar sistemi zayıflıklarına neden olmaktadır. Aşırı tuz tüketimi,

¹²² Straw, a.g.k., s.133.

¹²³ Keenan, K., **Stresle Başa Çıkma Kılavuzu Yöneticinin Kılavuzu** (Çev. S. Aydın), Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999, s.113.

vücutta fazla su tutulmasına yol açmaktadır. Fazla su tutulması ise stres belirtilerinden biri olan kan basıncını artırmaktadır. Stresle başa çıkmak için beslenme alışkanlıkları gözden geçirilmeli ve dengeli bir beslenme programı izlenmelidir.¹²⁴

3.2.6. Meditasyon

Meditasyon, bedeni fiziksel ve duygusal olarak dinlendirmek için içsel yoğunlaşmayı ve sakinliği artırmaktır. Meditasyon hem bireylerin stresli durumlardan uzaklaşmalarına hem de stres belirtilerinin azaltılmasına yardım eden bir tekniktir. Meditasyon tekniğini bilen bir birey ani ve uzun süreli stresli durumlarda daha kolay ve etkili şekilde başa çıkabilir. Meditasyonun zihinsel ve fiziksel sağlık üzerinde önemli bir etkisi olduğu yapılan araştırmalar ile doğrulanmıştır.¹²⁵

3.2.7. Zaman Yönetimi

Stresin insan üzerindeki olumsuz etkilerinin başında dikkati toplayamama ve zihin selametine ulaşamama gelir. Özellikle kriz dönemlerinde, bir taraftan işin acil oluşu ve sağlıklı bir kararın gerekliliği, diğer taraftan zamanın daralmasıyla yaşanan panik hali ve dolayısıyla stres, zaman yönetiminin önemini ortaya koyar. Zamanı ve stresi yönetmenin bazı yöntemleri vardır. Zamana bağlı olarak ortaya çıkan stres, zaman yönetimi üzerine geliştirilmiş bazı stratejilerin uygulanmasıyla önemli ölçüde azaltılabilir.¹²⁶

Zaman yönetiminin temel amacı, zamanı ihtiyaç ve istekleri karşılayacak biçimde kontrol altında tutabilmektir. Zaman yönetiminin üç önemli basamağı vardır. Bunlar, plân yapmak, öncelikleri belirlemek ve uygulamaktır. Plân yapmak yapılacak işlerin neler olduğunu belirlemek ve bunlar için ne kadar zaman ve enerji gideceğini belirlemektir. Öncelikler belirlemek ise hangi işlerin en önemli olduğunu ortaya koymaktır. En önemli safha ise uygulama safhasıdır. Yapılan plânın uygulanabilmesi için öz disiplin şarttır.¹²⁷

¹²⁴ Akkoyun, **a.g.y.**, s.95.

¹²⁵ Güney, **a.g.k.**, s.459.

¹²⁶ Tutar, **a.g.k.**, s.297.

¹²⁷ Akkoyun, **a.g.y.**, s.94.

3.3. Örgütsel Stres Yönetimi

Stresle başa çıkmada yararlanılabilecek örgütsel mücadele yöntemleri, bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla geliştirilmelidir. Örgütsel stresörler arasında yer alan genel politikalar, işletmenin yapısal bozuklukları, fiziksel ortam yetersizliklerine ilişkin olumlu düzenlemeler stres yönetiminin örgütsel boyutunu ilgilendirmektedir.

İş yaşamından kaynaklanan stresle başa çıkma stratejileri, iş görenlerin iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ve azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir. Örgüt düzeyinde ortaya konan siyasalar, yapılar, fiziksel koşullar ve süreçle ilgili stres kaynaklarının azaltılması veya önlenmesi gerekmektedir.¹²⁸ Stres yönetimi açısından örgütsel olarak alınabilecek bazı tedbirler aşağıda sırasıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

3.3.1. Katılımlı Yönetim

Katılımlı yönetim bir işletmede çalışan iş görenlerin doğrudan doğruya ya da iş görenler aracılığı ile özellikle kendilerini ilgilendiren konularda kararlara ya da oy hakkı ile katılmalarıdır.

Bu sistemin uygulanmasından güdülen amaç, bir yandan işletmelerin etkinlik ve verimlilik düzeyini yükseltmek, öte yandan çalışanları sosyo-psikolojik doyuma yöneltmektir. Katılımlı yönetimle çalışanlar bazı stratejik kararlarda kendilerine danışılmanın verdiği özgürlüğü yaşayacaklardır.

Katılımlı yönetimin temel amacı çalışanlara sorumluluk ve otorite vererek, onlar için bir parçası olduklarını hissettirmektir. Katılımlı yönetimi destekleyen bir yönetici aynı zamanda çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilecek yeterli özgürlüğü verebilen bir kişi olmalıdır. Katılımlı yönetimin stresi önleyici bir etkisinin olması yanında iş performansını da artırdığı bir gerçektir. Böylece toplantılarda çalışanların talepleri belirlenecek ve kontrol gerçekleştirilecektir. Değişikliklere olan direnç azalacak ve

¹²⁸ Güçlü, a.g.m., s.102.

daha kolay benimsenecektir. Sonuç olarak iş taleplerine olan tolerans artacak, iş stresi de azalacaktır.¹²⁹

Daha az merkezîyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarıya doğru iletişime izin veren bir yapı kurulması, örgütsel stresle başa çıkmada etkili bir yöntem olabilir. Yönetim, iş görenler için destekleyici bir organizasyonel yapı geliştirmelidir. Örgütün işleyişi planlanırken yapıyı merkezîyetten uzak, katılımı destekleyici, ortak karar vermeyi özendirici biçimde oluşturmak örgütsel stresi azaltacaktır.¹³⁰

3.3.2. Amaçları Belirleme Faaliyetleri

Amaç belirleme programları örgüt taleplerini ve onların bireyler üzerindeki etkilerini olumlu hale getirmeyi amaçlayan diğer bir stresi önleyici programdır. Amaç belirleme programları stres süzerinde iki kat daha fazla bir etkiye sahiptir. Her şeyden önce amaç belirleme programları performansı artırmaktadır.

Yapılan araştırmalar belirli ve iddialı amaçlara sahip olan ve bu amaçlara ulaşmada nasıl olduklarını geribildirim yoluyla öğrenmek isteyen bireylerin daha iyi bir iş başarımı gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. İşte amaçların kullanımı yoluyla stres azaltılabileceği gibi güdülenme de sağlanabilecektir. Amaçları açıklığa kavuşturma ve geribildirim sağlama belirsizlikleri azaltacağından kişi üzerindeki baskıları da ortadan kaldıracaktır.¹³¹

İş yerinde stresi azaltmada kullanılan amaç belirleme programları iki aşamada uygulanır. Bunlardan birincisi amaçların belirlenmesidir. Örgüt talepleri olarak belirli yöneticiler için amaçların belirlenmesi stres yaratabilecektir. İşletme politikalarındaki açıklık ve doğru yönetim stresi minimum düzeyde tutabilecektir.

Amaç belirleme programının ikinci aşaması performansı inceleme ve geri bildirimden yararlanmadır. Amaç belirleme programı yaklaşık ayda bir yapılmaktadır,

¹²⁹ Özkalp, **a.g.k.**,s.444.

¹³⁰ Güçlü, **a.g.m.**, s.103.

¹³¹ Can, **a.g.k.**, s.319.

yapılan toplantılarda çalışanlara gerekli bilgi ve sosyal destek verilmektedir. Bu destek de stresi önlemede tampon görevindedir.¹³²

3.3.3. Rol Analizi ve Rol Sınıflandırması

Örgütsel stres yönetiminde, stres önleyici yöntemlerden biri rol analizi ve rol sınıflandırmasının yapılmasıdır. Yöneticiler genelde iş devir hızı, işe gelmeme, uyuşturucu ve alkol kullanımı, üretimde kalite düşüklüğü gibi konulara fazla önem vermezler. Gerçekte etkili bir yönetici bu tür durumların altında yatan nedenleri ve başarıyı düşüren diğer temel faktörleri araştırmalıdır. Bugün yöneticiler daha çok zayıf ve yetersiz eğitim, yetersiz araç ve gereç gibi önemli problemlere yol açabilecek faktörleri göz ardı etmektedirler. Bunun için stresi önlemede diğer belirtilen yöntemlerden farklı olarak işyerinde rol belirlenmesi ve sınıflandırılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Çalışanların işin kendi beklentilerini karşılayacak düzeyde olup olmadığı belirlenmelidir. Ayrıca işyerinde rolden kaynaklanan stres yaygınsa buna uygun çözümler bulmak görevi yönetime düşer. Yönetimce bu soruna bulunabilecek yollardan biri kişisel rollerin yeniden tanıtımı, görevlerin yeniden belirlenmesi yapılarak rol yükünün azaltılmasıdır. Bu çözüm yolları zaman zaman iş zenginleştirme programları ile birlikte uygulanabilir. İş zenginleştirme programları işi anlamlı, zengin ve rekabetçi yaptığı gibi aynı zamanda iş genişletmenin tanımını ve yapısallaştırılmasını sağlayarak stresi azaltır.

Araştırmalar rol belirsizliği ve rol çatışmalarının da çalışanlarda kayıtsızlık, öfkelenme, tatminsizlik, sorumluluğu başkalarına yükleme gibi bazı problemlere yol açtığını göstermiştir. Bu gibi olumsuz sonuçların önlenmesi için çalışanların rolünün açık bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Rol belirsizliğinin kaygı uyandıran diğer bir yönü de yönetimden yeterince destek alınmasıdır.

Gerilimin diğer bir nedeni olan aşırı rol yükünün azaltılması da örgütsel başa çıkma yöntemi olarak sayılabilir. Aşırı iş yükü ile yüklenen çalışanlara üstleri ilgi göstermeli, onlara yapılabilecek makul oranda iş vermelidir. İşin gerçekçi bir değerlendirmesi yapılarak aşırı çalışan kişilere isteseler de adaletli olmayan bir iş yükü yüklenmemelidir.

¹³² Özkalp, a.g.k., s.445.

Çünkü kontrol ve denge eksikliği olan bu kişilerde aşırı çalışma uzun dönemde tehlikeli birtakım sonuçlara yol açabilir.¹³³

Monotonluğun verdiği iş stresini ve can sıkıntısını ortadan kaldırmak için iş basitleştirme metotları yerine iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme (yani işin planlanmasına ilişkin kararlara astları da katmak), iş karakteristikleri modelini (çalışanların değişik yeteneklerini kullanabilecekleri yetenekli ve bilgili oldukları, onlar için anlamlı olan iş sonuçları ile ilgili geri besleme alabilecekleri) uygulayarak onları işe, amirlerine ve iş arkadaşlarına bağlı, başarılı ve iş yerinde mutlu birer çalışan durumuna getirmek başvurulabilecek yöntemler arasında sayılabilir.¹³⁴

Her görev, işgörene destek olacak açık beklentileri ve gerekli bilgiyi içermelidir. İyi bir organizasyon, yeterli hizmet içi eğitimi ve bizzat iş üzerinde verilecek bilgi ve eğitim, kişilerin ne yapacaklarını gösteren görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye dönük düzenlemeler rol belirsizliğini ve kişilerarası çatışmayı önemli ölçüde azaltabilir. Çatışmayı önleyici düzenlemeler, işin yapısına, işgören ve yöneticinin beklentilerine uygun olmalıdır.¹³⁵

3.3.4. Sosyal Destek

Stresi önlemede kullanılan diğer uygulamalardan biri de sosyal destektir. İş yerlerinde sosyal desteğin insanları olumlu ölçüde etkilediği, son dönemlerde üzerinde durulan önemli konulardan biri olmuştur. İş yerinde kurulan yakın arkadaş ilişkileri iş dışındaki aile toplantıları, belirli derneklere üyelikler, komşuluk ilişkileri sosyal destek sağlamaktadır. Kısaca kişinin temel sosyal ihtiyaçlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesine sosyal destek denilmektedir. Bu temel ihtiyaçlar ise sevgi, kendine güven, ait olma duygusu, kişiliği bulma, güvenlik ve onaylamadır. Bu tür sosyal ihtiyaçların giderilmesi çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını olumlu ölçüde etkileyen anahtar bir faktör olmaktadır. Bu durumda sosyal destek örgütsel stresi azaltmada etkin bir rol oynamaktadır. Yapılan çalışmalar sosyal desteğin stres üzerinde direkt bir etki yaptığını göstermemesine rağmen sosyal desteğin iş ve stres arasında bir

¹³³ Özkalp, a.g.k., s. 446.

¹³⁴ Eren, a.g.k., s.313.

¹³⁵ Güçlü, a.g.m.,s.103.

tampon görevi yaptığını göstermiştir. Diğer bir anlamda düşük oranda sosyal destek alan bireylerle, yüksek oranda destek alanlar arasında fark gözlemlendiğinde stres ile sosyal destek arasında yakın bir ilişki ortaya çıkmıştır. Böylece bir iş yerinde stres yoğun ise bunu sosyal desteklerle azaltmak veya ortadan kaldırmak mümkün olabilecektir.¹³⁶

İş dışı alandan sağlanan sosyal destek iş aile çatışmasının azalmasına katkı sağlar. Aileden gelen desteğin, iş dışında çatışmanın azaltılmasında önemli rol oynadığı bulunmuştur.¹³⁷ Aile üyeleri ve arkadaş grupları ile yakın ilişkileri bulunan bireylerin stresle daha kolay başa çıkabilecekleri söylenebilir. Örneğin iş sonrası ailesine vakit ayırma, arkadaşlarla oynanan bir basketbol maçı gün boyunca alınan stresi azaltmaktadır. Destekleyici gruplar özellikle kriz anlarında çok faydalı olmaktadır. Örneğin, aylardır yoğun çalışan bireyin yerine başka birinin şefliğe atanması sonucunda karşılaştığı stresi yakın arkadaşlarının veya ailenin desteği ile daha kolay atlatabilir. Çalışanlar bu desteği sağladıkları koruyabildikleri veya güncelliği sürdürebildikleri ölçüde yeterliliği ve güçlerini toplayacak yüksek bir başarıya sahip olacak yeni yetenek ve beceriler geliştirecek ve özel amaçlarını gerçekleştireceklerdir.¹³⁸

Bireyin yaptıkları iş ne olursa olsun, işleri hayatın hangi alanında bulunursa bulunsun, etkin bir sosyal desteğe sahip olan ve bunu sürdürebilenlerin, yaşamın stres ve gerilim kaynaklarına karşı daha dirençli ve donanımlı oldukları söylenebilir. Kısaca sosyal desteğin yoğunluğuyla, stresle başa çıkma arasında doğrudan bir ilişki vardır.¹³⁹

3.3.5. Duygusal İklim Kontrolü

Modern örgütsel yaşamın stresörlerinden biri de değişimdir. Örgütler çalışanların bu değişime uymalarını kolaylaştırmak için yeterli desteği vermek zorundadırlar. Bu destek örgüt yapısında ve yaptıkları işlerde değişiklikleri benimsemesine ve iş değişikliklerini kabul etmelerine yol açar. Bu durum da beklenilmeyen ve aniden meydana gelen değişikliklerin strese yol açmasını önleyecektir.

¹³⁶ Özkalp, a.g.k., s. 448.

¹³⁷ Tutar, a.g.k., s.295.

¹³⁸ Özkalp, a.g.k., s. 449.

¹³⁹ Tutar, a.g.k., s.295.

Bu tür bir stresi önleme örgütte yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşime bağlıdır. Duygusal açıdan aralarında bir iletişim kurulması yapılacak değişikliklerin çalışanlara doğru ve açık bir şekilde yansıtılması örgütlerde önemlidir. Çalışanların değişikliklere katılmaları, fikirlerinin dikkate alınması sağlanmalıdır. Böylece stres önlenebildiği gibi, değişikliği benimseme ve başarıya ulaşmada kolaylaşacaktır.

3.3.6. Stres Yönetimi Eğitimi

Son yıllarda stresin üzerinde önemle durulan bir konu olması araştırmacıları stresin olumsuz etkilerini azaltma yollarını aramaya itmiştir. Bu araştırmalardan biri de örgütsel stresle iki şekilde başa çıkılabileceğini öne sürmüştür. Bunlardan birincisi örgütte çevresel stres faktörlerini ortadan kaldırmak veya azaltmaktır. İkincisi ise bireylere stresle başa çıkma yollarını öğretmektir.

Stres yönetimi eğitimi bireylere stresle başa çıkma yollarını öğretme eğitimidir. Bu eğitimde, çalışanlarda bir gruba onların yaptıkları işin içeriğine bağlı olarak yaygın ve kapsamlı bir eğitim programı verilir. Bu programda öncelikle bireylere stresin sonuç ve nedenleri hakkında eğitim verilir. Ayrıca bireylere stresin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarını nasıl azaltacakları öğretilir. Bu metotlar klinik psikolojide özellikle de endişe yönetiminde sık sık kullanılmaktadır.

Stres yönetimi eğitimi ve çalışanlara verilen rehberlik hizmetleri örgütsel strese çözümün açık örnekleridir. Bu stratejiler çalışanların örgütsel stresin sonuçlarından daha az etkilenmelerine ve bireylerin stresle daha kolay başa çıkmalarına yardım eder.¹⁴⁰

¹⁴⁰Özkalp, a.g.k., s. 450.

4. ASKERİ ORGANİZASYONLARDA STRES YÖNETİMİ

4.1. Barış Zamanında Stres Yönetimi

4.1.1. Yetki, Sorumluluk Ve Görevlerin Yeniden Belirlenmesi

Teşkilatlarda yetki ve sorumluluklar vazife ve görev analizi sonucuna göre ve teşkilat şemasına uygun olarak belirlenir. Personele verilen yetki ve sorumluluklar ile görevler arasında dengesizlik olduğu takdirde, görevlerin yapılması hususunda çelişkiler olabileceği gibi personelde iş tatminsizlikleri de söz konusu olabilecektir. Dolayısıyla tüm bu faktörler personelde stres yaratabilecek ve vazifenin yerine getirilmesinde problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Yönetim esasları ve yukarıda belirtilen faktörler personelin yetki ve sorumluluğun ihdasında dengenin olmasını dikte ettirmektedir.¹⁴¹

4.1.2. Terfi Sisteminin Yeniden Ele Alınması

Başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu ve başarı değerlemede nesnellüğünün olmaması, terfi olanağının olmaması veya terfi de subjektif tutumlar gibi faktörler de kariyer geliştirmeden kaynaklanan stres faktörleridir. Yetersiz veya hızlı terfi, iş güvensizliği, terfi de nesnel davranılmayacağı korkusu, hırs, başarı arzusunun engellenmesi, özellikle başarı dürtüsü yüksek bireyler için önemli bir stres faktörüdür.¹⁴²

Terfi sisteminin yeniden düzenlenebilmesi için askeri organizasyonlarındaki subay ve astsubay kadrolarının yeniden gözden geçirilmesi ve vazife/iş analizine göre her rütbede gerekli olan mevcudun bulunması, bilahare terfi etme şartlarının tekrardan tesis edilmesi uygun olacağı, bu şekilde üst rütbelerdeki yığılmaların önüne geçilebileceği ve böylece görev disiplini ile bilgisinin ön plana çıkarabilecektir.

4.1.3. Yöneticiler Tarafından Alınabilecek Tedbirler

Çağımızın popüler olduğu kadar en zor mesleklerinden biri olan yöneticilik, sonuçları itibari ile personelin iş ve özel hayatlarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilmekte, organizasyonların veriminin artmasına ya da azalmasına sebebiyet verebilmektedir. Yaptıkları iş itibarıyla askeri organizasyonlarındaki yöneticilerin stres konusunda ne derece hassas olmaları gerektiği mevcut yapı ve sistemin devamı açısından büyük önem arz etmektedir.¹⁴³

4.1.4. Dengesiz Görevlendirmenin Giderilmesi

Teşkilatlarda işini bilen ve zamanında bitiren çalışkan personele daha çok iş verme temayülünde olan yöneticilerin olduğundan söz etmek mümkündür. Çalışmayan personelin işini de çalışan personele yaptırarak günü kurtarma düşüncesinde olan bir kısım yöneticiler sistemi günü birlik yönetmektedirler. Vermeden almayı gelenek haline getiren bazı yöneticiler, aslında personeli değil kendilerini düşünmektedirler. Onlar için önemli olan teşkilattaki işlerin yapılması ya da yapıyor görünmesidir. Anılan yönetici yaklaşımlarının sistemin aşınmasına neden olabileceği, iş standartlarını düşürebileceği, problemleri çözümsüzlüğe sürükleyebileceği ve bu olumsuzluklar neticesinde personel problemlerinin artmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Askeri organizasyonlarda yöneticilerden kaynaklanabilecek sorunların giderilebilmesi maksadıyla alınabilecek önlemleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

Çalışan ve çalışmayan personel ayırt edilmeli ve yöneticiliğin gereği çalışmayan personelin çalışması sağlanmalı, gerekirse sistemden uzaklaştırılması için yasal işlem yapılmalıdır. Ayrıca görevlerin tanım formlarına uygun icra edilmesi sağlanmalı ve kontrolü ihmal edilmemelidir.

Çalışan personel moral ve motivasyon yönünden desteklenmeli, daha az çalışanların teşvik edilmesi için gerekli olan her yol uygulamaya konulmalıdır.

Personeline adil davranmayan yöneticiler mutlaka tespit edilmeli ve bu

¹⁴¹ Yılmaz, **a.g.y.**,s.79.

¹⁴² Tutar, **a.g.k.**, s.249.

¹⁴³ Yılmaz, **a.g.y.**,s.80.

tür yöneticilerin daha fazla ilerlemesi engellenmelidir.¹⁴⁴

4.1.5. Merkeziyetçi Düşüncenin Önlenmesi

Sisteme faydalı olmak isteyen her yönetici günün önemli bir kısmını yaratıcı olmaya, geri kalan kısmını ise rutin işler ile personeline ayırmalıdır. Görev esnasında astlara güvenmeli ve güvenin kontrole mani olmadığı düşüncesiyle hareket etmelidir. Hiç bir zaman astlarının işlerini yapmamalı, onlara yol göstererek probleminin üstesinden gelmelerini beklemelidir.

Yöneticiler iş ile ilgili ayrıntılarla uğraşmamalı, astlara yetki devretmeli, yetki devredilmiş yöneticilere hata yapma hakkı tanınmalı, ancak kendilerini iyileştirmeleri konusunda nazikçe uyarmalı, günlük, rutin, kolay ve tekrarlı işleri alt kademelerin daha fazla zaman ayırarak daha iyi yapabileceklerine inanmalıdırlar.¹⁴⁵

Yukarıda arz edilen hususların dışında sisteme zarar verecek şekilde yaklaşım sergileyen yöneticiler mutlaka tespit edilmeli ve yasal uygulama ne gerektiriyorsa yerine getirilmelidir. Özellikle kişisel çıkarlarını ön plâna çıkaran yöneticilerin, askerlik mesleğine fayda getirmeyeceği bilinmelidir. Aksi takdirde başarıya ulaşılmasının mümkün olmayacağı unutulmamalıdır.

4.1.6. Atama Politikalarının Adaletli Olması

Askeri personel askerlik mesleğinin doğası gereği, kendi ülke sınırları içinde ve dünyanın değişik coğrafyalarında görev yapma durumunda kalmaktadır. Bu görevlerden bazıları da aileden uzun süreler ayrı kalmayı gerektirebilmektedir. Bu durum personel üzerinde önemli bir stres kaynağı olmaktadır. Ancak bunun yanında kendisiyle eşit koşullardaki personelin görev yaptığı yerler ile kendi görev yaptığı yerlerin kıyaslanması sonucunda tespit edeceği adil olmayan uygulamalar daha büyük bir stres nedeni olabilmektedir. Bundan dolayı askeri organizasyonlarda atama politikalarının adil ve şeffaf olması son derece önemlidir.

¹⁴⁴ Yılmaz, a.g.y.,s.83.

¹⁴⁵ Eren, a.g.k., s.311.

Yurtdışı göreve atamalarda öncelikle personelin görevdeki başarısının dikkate alınmasının faydalar sağlayacağı ve söz konusu personelin lisan becerisini kazanması için desteklenmesinin moral ve motivasyon açısından etkili olacağı ve diğer personeli de benzer şekilde çalışmaya teşvik edeceği değerlendirilmektedir.

4.2. Muharebe Stresi Yönetimi

4.2.1. Muharebe Yorgunluğunun Önlenmesi

Askeri personel üzerinde psikiyatrinin ilgi alanı, muharebe yorgunluğu denen, korku, panik ve türevleri niteliğindeki psikolojik duyguların ve davranış bozukluklarının nasıl giderileceğinin, savaşan insanların nasıl motive edileceğinin yöntem ve stratejisi üzerinde çalışmalar yapmaktır. Bu çalışmalardan elde edilen bazı prensipler aşağıdaki gibi özetlenebilir.¹⁴⁶

Askerlerin savaşta korku duymaları doğaldır; kişi görevini yaptığı sürece, hafif korku normal karşılanmalıdır. Ancak bir strateji olarak bu görmezlikten gelinmeli, mücadeleye yüreklendirici yaklaşımlarda bulunulmalıdır. Açık korku yakınmaları asla kabul edilmemeli, korku türevi somatizasyon ve kendini hasta gibi göstermelere prim verilmemelidir.

Korkunun panik düzeyine vardığı olguların gruptan izole edilerek tedaviye alınmaları gerekir. Gerilimli, isterik, anlamsız ve heyecanlı davranışların grup moralini bozması ve bunun bulaşıcı hastalık gibi yayılması olasılığı dikkate alınmalıdır.

Savaşan askerlerin psikolojisi üzerinde yapılan araştırmalara göre; askerlerin büyük çoğunluğunun kısa bir tedavi ve dinlenme sonrasında görevlerine dönmeye istek duydukları, kendileri ile aynı koşullarda savaşmaya devam eden ve aynı kaderi paylaşan arkadaşlarını yalnız bırakmama duygusu içinde oldukları, korkuları devam etse bile, arkadaşlarına ve komutanlarına karşı kendi kendilerine geliştirdikleri suçluluk duygularıyla cepheye döndükleri anlaşılmıştır.

Savaşta, özellikle düşman saldırısının beklendiği gergin zamanlarda askerlerin

¹⁴⁶ Çetingüç, a.g.m.,s.337.

faaliyet içinde olmalarının sağlanması, bir şeylerle meşgul edilmeleri, endişe, kuruntu ve huzursuzluğu azaltmaktadır.

Savaşın ara dönemlerinde, askerlerin dinlenme ve eğlenmelerine özel bir önem verilmelidir. Aralıksız devam eden çatışmalarda ise, personel sayısı ve muharebe ihtiyaçları dikkate alınarak, belirli sayıda askerin dönüşümlü olarak kendilerini yenilemelerine fırsat tanınmalıdır. R-R (Rest and Recreation) olarak ifade edilen bu periyotlarda askerlere uyku, dinlenme, ailesiyle haberleşme, giysilerini değiştirme, yıkanma, sıcak yemek yeme ve eğlenme gibi olanaklar sağlanmalı, bu arada mümkünse kısa destekleyici psikoterapiler uygulanmalıdır. ABD’de, savaş pilotlarına haftada bir gün ve her altı haftada bir, yedi gün izin verilmesi önerilmektedir. Savaş süresince peş peşe üç günden fazla uçulmaması, haftada en çok 10-15 saat uçulması da kabul edilen bir prensiptir.

Savaşta askerlerin belirli bir periyodun sonunda evlerine döneceklerini, kendileri için savaşın biteceği bir günün olduğunu bilmeleri, dayanıklılıklarını artırmaktadır. Vietnam Savaşı’nda askerlere on iki aylık rotasyonlarla cephe görevi ve önceden belirli bir Cephe Gerisine Dönüş Günü (DEROS-Date of Expected Return to Overseas) verilmiş ve bunun savaş yorgunluğunu azaltarak yararlı olduğu anlaşılmıştır. Böylece yaralıların cephede tedavisi, R-R ve DEROS uygulamalarıyla psikiyatrik zayıflık oranları, Kore’de %3,7, Vietnam’da ise %1,5 gibi çok düşük oranlara indirilebilmiştir.

Askerlerin, savaşta alacakları göreve uygun yapıda kişiler arasından seçilmiş, iyi eğitilmiş ve disiplinli olmaları, savaş streslerine dayanıklılıklarını artıran temel unsurlardandır. Bu askerler ayrıca iyi bir liderin yönetimi altında, ait oldukları grupla özdeşleşmiş durumda ve silah ve teçhizatlarına da güven duymakta iseler, yetmezliğe düşme olasılıkları ileri derecede azaltılmış sayılabilir.

Savaş olgusu her zaman bir yaşam tehdidi gibi de algılanmayabilir. Kimi zaman ülke savunması için yapılan haklı bir savaşta, insanlar canlarını ortaya sürmeyi yüce bir erdem olarak görebilmekte, yurtseverlik ve ulusal sorumluluk duygularıyla savaşa gönüllü hale gelebilmektedirler. Savaşın bazı insanlarda düşmana duyulan öfkenin deşarjı, mücadele becerisinin sergilenmesi, cesaretin kanıtlanması gibi doyumlar

yaratması da olasıdır.¹⁴⁷

Savaş zamanlarında intihar olgularının azalması da hem kendine yönelik saldırganlığın düşmana çevrilmesi, hem de savaştaki bazı doyum yaşantılarıyla ilgili olmalıdır. Hatta Hun İmparatoru Atilla, “Hunlar savaşın yaşamlarına renk katacağını bilmelidirler...”¹⁴⁸ derken, savaşın bilinen anlamlarına aykırı ve düşündürücü boyutlarını işaret etmektedir.

Savaşa katılan askerlerin morallerinin (cesaret, azim, dayanıklılık, savaşma gücü vs.) sabit değil, değişken olduğu da üzerinde durulması gereken bir başka gerçektir. Bu nedenle, “savaştaki en zayıf halkanın insan olduğu” kabul edilmektedir. Fakat iyi motive edildiğinde bu insan, “keşfedilmiş ve keşfedilecek en korkunç silah” haline gelmektedir.

4.2.2. Askeri Liderler Tarafından Yapılacak Psikolojik Destek

Psikolojik destek, askeri performansın artmasının önemli bir bölümüdür. Psikolojik destek, barış zamanı, insani yardım, barışı koruma ve savaş zamanını içine alan değişik durumlardaki personelin, stres tanımlaması ve yönetimi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Liderler, komutanlar psikolojik destek tekniklerini öğrenme ve eğitim verme ihtiyacındadırlar. Psikolojik destek tekniklerinin uygulanması, askeri personelin özel durumlara hazır olma yeteneğini artırır.

Liderliğin ana teması bir üniteyi, birimi idare etmek, iyi liderliğin prensiplerini bilmek, uygulamak ve en önemlisi karar verme fonksiyonlarını yürütmektir. Eğer lider bu işlemleri başarı ile gerçekleştirirse, personelin psikolojik desteğine en önemli katkısını yapar.

Psikolojik destek, kişinin kendinden veya birimindeki arkadaşlarından gelebilmelidir. Lider, birim içindeki kişiler arası ilişkilere olanak sağlayarak astlarının psikolojik sağlıklarına ikinci önemli katkısını yapmalıdır.

İyi lider kendini tanımalıdır. Güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalı, değişik

¹⁴⁷ Çetingüç, M.,-M.Alan, “Savaş Yorgunluğu”, **Kriz Dergisi**, Sayı 1, Ankara, 1994, s.252.

¹⁴⁸ Roberts, W., **Atilla'nın Liderlik Sırları**, İlgı Yayınları, İstanbul, 1993, s.131.

stresler altında nasıl tepki vereceğini bilmelidir. Ancak bundan sonra, sayıca çok ve ani olarak ortaya çıkan taleplere cevap vermeye yarayan psikolojik kaynaklara sahip olacaktır.

Astlarını iyi tanımalıdır; eğitim ve öğretim standartlarını, geçmişlerini, kişisel özelliklerini ve askerliğe ilişkin yeteneklerini bilmelidir. Lider, özellikle yeni evlilik, bebek doğumu, ailede ölüm ve alkol problemleri gibi belirli stres yapıcıların bazı personeli diğerlerinden daha fazla etkileyebileceğini bilmelidir. Ancak böylelikle, hem birliğine hem de birey olarak askerine uygun müdahaleleri anlayıp seçebilecektir.¹⁴⁹

Etkili liderlik, pek çok yolda stresin baskılarını azaltabilir. Bundan dolayı, lider hem savaşta stres kökenlerini ve onlara karşı gösterilecek reaksiyonları bilmelidir. Bunun yanı sıra lider zamanı geçmeden stres problemiyle uğraşabilmelidir.¹⁵⁰

Etkili işleyen birimlerde, askerler birbirlerini tanırlar, ilgi ve ihtimam gösterirler, karşılıklı güveni, saygıyı, anlayışı paylaşırlar ve disipline olmuş bir grup, tim olarak çalışırlar. Liderler, biriminin bu hususlardaki kapasitesini ve tahditlerini bilmek zorundadır.

Eğer mümkün ise telefon ve diğer iletişim olanakları sağlanmalıdır. Muharebe alanından ailevi problemleri çözemeler bile, kişilere evlerinin kontrol altında olduğu güveni verilmelidir. Acil gerginlik durumlarını gidermede en etkili yol silah arkadaşı ile konuşmaktır. Bu noktada alternatif olarak arkadaşların birbiri ile iletişim sağlaması fırsatları yaratılmalıdır. Diğer yandan, personele, bazı olayların durumu kavrayamayacak insanlara anlatılmasının uygun olmadığı açıklanmalıdır.

Gruba bağlılık, güveni, morali, cesareti ve savaşma isteğini artırır. Anlamli hedef, amaç odaklı grup çalışmalarında doğal olarak gelişir. Bağlılığı, birliği geliştirmek için personele bir arada bulunma, karşılaşma ve konuşma olanakları verilmelidir. Liderin kendisinin de bunu yapmaya ihtiyacı vardır.

Zaman zaman, birlik personelinde çeşitli nedenlerden dolayı değişimler olmaktadır. Özellikle yeni atamalarla gelenleri, gruba en kısa zamanda entegre etmek önemlidir ve

¹⁴⁹ Yüksel, a.g.y., s.13.

¹⁵⁰ Genel Kurmay Başkanlığı, **Stres**, Ankara, 1986, s.29.

lider onları çabucak tanınmalıdır.

Şartlar müsait olduğunda liderler, bütün personelin dinlenmesini sağlamalıdır. Tercihan bu periyotlar barış içinde olan çevrelerde geçmelidir. Örnek olarak, uzun süre cephede, ön safhalarda bulunduktan sonra, birim bütün olarak geri çekilmeli ve bu sırada personele izin verilmelidir.

Harekat için beklemek büyük stres yaratır, özellikle kötü hava şartları gibi nedenlerle beklemek zorunda olan personel için, ortam daha da streslidir. Devamlı eğitim ve hazırlık esas olmakla beraber, eğer şartlar ve taktik durum el verirse, mektup yazarak, okuyarak, çeşitli oyunlar oynayarak, spor yaparak ve diğer eğlence türleri ile bu zaman kullanılabilir. Gelecek hakkında kişisel plânları konuşmak, savaşın streslerinden uzaklaşmak için etkili olabilir.

Lider, savaş stresi tepkilerini, temel uyarı işaretlerini, önleme ve başa çıkma tekniklerini bilmelidir. Lider, esas olarak görevin başarılmasından sorumludur. Bu amacı gerçekleştirmek için birimin psikolojik ve fiziksel performansını yüksek seviyede tutmak zorundadır. Fakat, sadece zaman ve durum izin verdiğinde direkt olarak psikolojik destek sağlamaya katılabilir. Daha genel olarak lider, öz yardım ve arkadaş yardımını teşvik etmek zorunda kalabilir.

Lider, özellikle bilinen stres yönetimi prensiplerini uygulayarak kendi sorumluluklarını yerine getirmelidir. Savaş stresi tepkisi gösteren personeli, kendi birimine olabildiği kadar yakın tutmalıdır. Birlik aktif görevde iken, hafif savaş stres tepkisi şüphelileri göreve olabildiğince yakın yerlerde tutulmalıdır. Böylece muharebe stres tepkisini gösteren askerlerin muharebeye dönüşü teşvik edilmiş olur ve kayıp olarak değerlendirilmezler. Öz yardım ve arkadaş yardımını hemen başlatılmalıdır. Bu krizlerde kişileri bir şeylerle meşgul etmek yararlıdır.

Eğer kişi geçici olarak muharip görevinden geri çekiliyorsa, ya birimi ile birlikte kalmalı, ya da arka kademelere alınmalı; üniformasını, kişisel teçizatını ve silahını muhafaza etmelidir. Bu, bireyin hem insan olarak, hem de asker olarak kendine saygısını sürdürmesine yardım ettiği gibi, zihinsel olarak da dinlendiği zaman savaşa tekrar döneceğini vurgular.

Eğer bireyin, tepkileri kısa bir dinlenmeden sonra (genellikle iki gün) hala geçmiyorsa lider tarafından tıbbi kontrol için cepheye en yakın sağlık birimine sevk edilmelidir. Eğer bu dinlenme ve tedavi dönemi de durumda ilerleme kaydetmezse, cephe gerisindeki sağlık teşkilleri profesyonel desteğe ihtiyaç duyulacaktır.¹⁵¹

4.2.3. Eğitimlerin Muharebe Şartlarına Yakın Atmosferde Yapılmasını Sağlamak

Her asker, eğitimlerini muharebede karşılaşması olağan, aç, uykusuz ve gürültülü ortamda yapmaktan sıkılabilir. Ancak, bu durum onların muharebe streslerine karşı gösterecekleri dirençleri artıracaktır.

Gerçek mermilerin kullanıldığı tatbikatların sağladığı direnç artırıcı kazançlar asla inkâr edilemez. Hayatında hiç topçu atışı veya bomba sesi duymayan askerin, bu ortamı önceden yaşaması, savaşta yapacağı paniği azaltacaktır.¹⁵²

Clausewitz'in ifadesi ile "Savaş hiçbir asker için, ilk kez karşılaştığında şaşırıp kalacağı ve telaşa kapılacağı gerçeklerle ilk temas fırsatı olmamalıdır. Asker bunlarla daha önce bir kez olsun karşılaşmış olsa, savaş gerçeğini yarı yarıya tanımış olur ve artık gördüğü zaman yadırgamaz. Bu maddi çabalar için de böyledir. Manevraların ve eğitimin amacı, vücuttan ziyade, zihni meşakatlere alıştırmak olmalıdır. Savaşta, genç ve acemi asker olağanüstü çabaları yanlışlıkların, yanlışlıkların, sevk ve idare bozukluklarının sonucu olarak görmek eğilimindedir ve bu onun umutsuzluğunu ve hayal kırıklığını büsbütün artırır. Oysa barış zamanındaki tatbikatlar onu bu çetin çabalara alıştırmış olursa, savaşta böyle bir durumla karşılaşmaz."¹⁵³

Tatbikatlar, gerçekçi icra edildiği takdirde, birliklerin harbe hazırlık durumlarını belirleyen faaliyetlerdir. Birliklerin o zamana kadar aldıkları eğitimi sergiledikleri ortamdır. Yapılan eğitimlerin ne derece etkin olduğu tatbikatlarda ortaya çıkar. Bu noktada önemli olan husus, tatbikatların gerçek muharebe koşullarına uygun icra edilmesidir. Bu durum, hem personelin muharebe stresine alışma ve stres altında görev yapma kabiliyetini geliştirir, hem de, muhtemel bir harpte ihtiyaç duyulabilecek eğitim,

¹⁵¹ Yüksel, a.g.y., s.13.

¹⁵² Gökşen, a.g.m., s.36.

malzeme ve teçhizata ilişkin verileri ortaya koyar.¹⁵⁴

4.2.4. Komutanlara Güven ve Birlik Ruhu

Komutanlara güven ve birlik ruhu emniyet hissini doğurur, bu da stresi önler. Komutanlar, askerlerinin güvenini kazanmak için etkin bir liderlik göstermelidir. Komutanların bu konudaki sorumlulukları şunlardır: birliğe, kabiliyetlerine uygun vazifeler vermek, harekâtı dikkatli ve noksansız planlamak, birliği vazifesini yapmaya hazırlamak, birliğe, görevini başaracak şekilde komuta etmek ve yönlendirmek.¹⁵⁵

Komutanlık sanatının iyi ve özenle uygulanması; askerleri, komutanlarının en uygun görevi yaptığına, bunun en iyi bir şekilde nasıl yapılacağını ve görevin ne kadar süreceğini bildiğine inandırır.

¹⁵³ Clausewitz, **a.g.k.**, s.120.

¹⁵⁴ Yüksel, **a.g.y.**,s.4-20.

¹⁵⁵ Gökşen, **a.g.y.**, s.33.

SONUÇ

İnsanların fiziksel ve sağlık durumlarını etkileyen onlara duygusal bir gerginlik yaratan, çevresel veya içsel şartlara karşı bir uyum süreci olarak ifade edilen stres, insanı yakın duygusal ilişkilerden uzaklaştırılan, verimliliği düşüren ve kişinin hayattan aldığı zevki azaltan yüzyıl hastalığıdır.

Öncelikle stres vücudun cevabı ya da tepkisidir. Bu demektir ki stres fiziksel bir tepkidir. Stres zihinsel bir süreç veya üzüntü, kaygı, depresyon gibi ruh halleri değildir. Stres belki bu bahsedilen rahatsızlıkların tetikleyicisi olabilir ya da kişiler stresi bu şekilde yaşamaktadırlar.

Stres yaratan faktörleri bireyin kendisi ile ilgili kişisel stres kaynakları, bireyin iş çevresinin yarattığı örgütsel stres kaynakları ve bireyin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu çevresel stres kaynakları olarak başlıca üç grupta toplayabiliriz.

Günlük yaşantı içerisinde, stres yaşanmasına neden olan çeşitli faktörlerden birisi de iştir. İş stresi, çalışanların psikolojik ve fizyolojik sağlığını etkileyen, verimliliğe ve etkinliğe tesir eden, personel ve örgüt için çeşitli maliyetler yaratan bir konudur. Konu, sadece çalışanları değil organizasyonu da ilgilendirmektedir. İş stresi, çalışanların tek başlarına başa çıkabilecekleri özel bir konu değildir ve çalışanlar özel yaşamlarındaki stresi işe taşıyabilirken, iş stresini de özel yaşama taşıyabildikleri için, kişiler ile sınırlandırılmaz. İş stresi, hem organizasyonel hem de kişisel çözümler gerektirmektedir.

Bugün birçok rahatsızlığın stresle olan ilişkisi farklı biçimlerde ortaya konabilmektedir. Bireylerin gerek fizyolojik gerekse psikolojik farklılıkları, stresten değişik ölçülerde ve şekillerde etkilenmesine yol açmaktadır. Ancak kesin olan şu ki, kişinin fiziksel ve psikolojik açıdan zayıf yönü sürekli olarak, stres karşısında tehlike altındadır. Aşırı stresin insanlar üzerinde çeşitli fizyolojik, psikolojik ve davranışsal zararları olabildiği gibi, aşırı stres altındaki bir iş gören, örgütsel açıdan önemli zararlara neden olabilir. İş yaşamında stresin örgüt üzerinde etkisi genel olarak; performans düşüklüğü, iş gören devir hızının artması, iş kazalarının artması, işe devamsızlık, işten ayrılma ve örgütsel faaliyetlerde süreci bütünlük içerisinde kavrayamamaktan

kaynaklanan yabancılaşma gibi durumlar, stresin örgüt üzerindeki etkilerinden bazılarıdır.

Askerlik mesleği de stres açısından başlı başına incelenmesi gereken bir alandır. Çünkü askerlik mesleği bir çok açıdan kendine özgü özellikler sergiler. Stres araştırmaları askerliğin stres açısından riskli meslekler arasında yer aldığını göstermiştir. Çünkü askerlik mesleği görevin başarılmasını, kişisel rahatlıktan ve kişisel sağlıktan önde tutmaktadır. Savaş zamanında ise görevin başarılması kişinin yaşamından bile daha önemlidir.

Barış zamanında askeri hizmetlerin akıl ve ruh sağlığını nasıl etkilediğine yönelik çok fazla çalışma yapılmış değildir. Rol çatışması, rol belirsizliği, rekabet, iş yükü gibi stresörler, sanayide olduğu kadar askerlikte de vardır. Ancak personel yetersizliği ve iş yükü askerliğin standart stres kaynaklarıdır. Barış zamanındaki diğer başlıca stres kaynakları ise; görev, yetki ve sorumlulukların uygunsuzluğu, malzeme ve teçhizatın yetersizliği, terfi sisteminin getirdiği sorunlar, yönetici problemleri, personele verilen görevlerdeki dengesizlik, merkeziyetçilik, aşırı hırs ve kişisel çıkarlar ile atamalarıdır.

Normal hayatın içinde daima yer bulan stres, savaşların neden olduğu tehlikelerle birlikte daha etkili bir konuma gelmektedir. Muharebe stresinin etkisi öylesine büyüktür ki, savaşmak için eğitilmiş insanların dahi, daha tek bir kurşun atmadan savaş dışı kalmalarıyla neticelenebilmektedir. Muharebe stresindeki esas farklılık stres tepkilerinin yoğunluğunun, süresinin uzun olması ve başa çıkılamayacağına inanılan tehlikeden kaçışın pek mümkün olmamasıdır. Savaş alanındaki değişik faktörler, görevden kaynaklanan zorlanmalar, direkt olarak insanın yaşamını sürdürmesine yönelik olduğu için etkileri daha fazladır.

Amerikan İç Savaşı'ndan Körfez Savaşı'na kadar olan periyotlardaki savaşların muharebe stresi açısından yapılan incelemesinde; strese karşı verilen tepkilerin uzun bir zaman dilimi içinde, kronik hastalıkların gelişmesine zemin hazırladığı tespit edilmiştir. Bu hastalıklar; baş ağrısı, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları gibi bedensel hastalıklar olabildikleri gibi, psikolojik veya zihinsel hastalıklar da olabilir. İnsanlar edinmiş oldukları davranış kalıplarına ve zihinsel özelliklerine göre, stres karşısında psikolojik

tepki olarak geri çekilme, kabullenme, karşı koyma veya korku, endişe, depresyon gibi duygusal problemler geliştirebilirler. Öte yandan dikkatin azalması, dikkati bir konu üzerinde toplama ve çeşitli konular arasında ilişki kurma güçlüğü, aşırı unutkanlık, takıntılı düşünceler zihinsel düzeydeki problemlerden bazıları olarak ortaya çıkmaktadır.

Kişi, bireysel bütünlüğüne yönelik tehditlere karşı, özellikle zihinsel düzeyde başarılı bir mücadele veremezse, başa çıkamadığı streslerin biriken ve yoğunlaşan etkileri sonucu, davranış düzeyine yansıyan bazı belirtiler ortaya çıkar. Muharebe stresi, çeşitli düzeylerde ortaya çıkmasına zemin hazırladıkları problemlerle, kişinin verimliliğini düşürür, yakın çevre ile olan duygusal ilişkilerini zedeler. Bunlardan daha önemli olarak muharebe stresi, askerlerin tek kurşun dahi atmadan muharebe dışı kalmasına neden olur. Yapılan çeşitli araştırmalar ile, muharebe stresinin en yoğun olduğu dönemlerin savaşın ilk günleri olduğu tespit edilmiştir

Muharebe stresinin etkilerini asgariye indirilmesi amacıyla alınabilecek tedbirlere ilişkin incelenen konular, stresin hedefi olan insanla bağlantısı nedeniyle, genellikle kişinin kendisi, lider/komutan ve motivasyon üzerinde düğümlenmiştir. Muharebe stresi ile mücadelede unutulmaması ve ilk önce yapılması gereken, her bireyin kendine has olan stres tepkisini doğru ve gerçekçi olarak tespit edebilmesidir. Bu tespit, stresle başa çıkabilmeyi yarı yarıya garantilemiş olur. Kişinin kendisine ilişkin stres tepkilerini öğrenmesinin yanında, komutanların da astlarının stres tepkilerini bilmeleri gerekmektedir. Bu noktadan sonra, stresin etkilerinin asgariye indirilmesi için gerekli çabaları göstermek mümkün olabilir. Ancak, akıllardan çıkarılmaması gereken husus; stresin etkilerinin azaltılması ve psikiyatrik zayıflığın engellenmesi için yapılması zorunlu olanların, barıştan itibaren gerçekleştirilmesi gereğidir. Muharebe stresi ile mücadelede esas, stres belirtileri görüldükten sonra gidermeye çalışmak değil, stresin oluşmasını engellemektir. Stresin oluşmasını engellemeye yönelik sorumluluk da, en küçük rütbeden en yüksek rütbeye kadar her seviyedeki askeri kapsar.

Yaşamak bir uyum savaşı, zorlanma ve stres yaşamının bedelidir. Yaşamın ve başarının kendisinin, nasıl stres yaratıcı olduğu kaçınılmaz bir gerçekse ve nasıl bunlardan kaçış mümkün değilse, stresle yaşamayı ve daha da zor koşulları içeren muharebelerde, stresle başa çıkabilmeyi öğrenmek de bir o kadar gerçektir.

KAYNAKÇA

- AKKOYUN, N. **Örgütsel Stres. A Tipi Kişilik ve Stresle Başa Çıkma: Jandarma Genel Komutanlığında Bir Uygulama.** Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara. 2004.
- ALLEN, R.J. **Human Stres:Its Nature and Control.** Macmillan Publishing Company. New York. 1983.
- ARIK, İ. A. **Motivasyon ve Heyecana Giriş.** Çantay Kitabevi. İstanbul. 1996.
- BALTAŞ, A.- BALTAŞ, Z. **Stres ve Başa Çıkma Yolları.** Remzi Kitabevi. İstanbul. 2002.
- BALTAŞ, A. **Stres.** Remzi Yayınları. Ankara. 2003.
- CAN, H. **Organizasyon ve Yönetim.** Siyasal Kitabevi. Ankara. 2005
- COLEMAN, D. **Duygusal Zeka.** Varlık Yayınları. İstanbul. 1998.
- CLAUSEWITZ, C.V. **Savaş Üzerine.** Üçüncü Kitap-Genel Olarak Strateji. (Çev. Ş. YALÇIN). May Yayınları. İstanbul 1975.
- ÇETİNGÜÇ, M. **Uçuş Korkuları. Havacılık Tıbbı El Kitabı.** GATA Hava ve Uzay Hekimliği Merkezi. Eskişehir. 1995.
- ÇETİNGÜÇ, M.-M.Alan. Savaş Yorgunluğu. **Kriz Dergisi.** S. 1. Ankara. 1994.
- DRİKSEL, J.E.- **Olmstead. B. Psikoloji ve Askeriye: Araştırmalar Uygulamalar ve Eğilimler** (Çev.Şahin N.H.).Türk Psikoloji Bülteni. Ankara. 1999.
- DURNA, U. Stres. A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. **Celal Bayar İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi.** Cilt 11. S. 1. Manisa. 2004.
- ERDOĞAN, İ. **İşletme yönetiminde Örgütsel Davranış. Dönence** Basım ve Yayın Hizmetleri. İstanbul. 1999.
- EREN, E. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul. 2006.
- EROĞLU, F. **Davranış Bilimleri.** Beta Yayınları. İstanbul. 2000.
- ERTEKİN, Y. **Stres ve Yönetim.** TODAİE Yayınları. Ankara. 1993.

- GENÇ, N. **Yönetim ve Organizasyon**. Seçkin Yayıncılık. Ankara. 2005.
- GENEL KURMAY BAŞKANLIĞI. **Stres**. Ankara. 1986.
- GÖKŞEN, Y. **Bir Harekat Ortamında. Muharebe Stresinin Sebep Olabileceği Kayıplar Nelerdir. Bu Kayıpları Asgariye İndirmek İçin Sulh Zamanından İtibaren Ne Gibi Tedbirler Alınmalıdır** (Yüksek Lisans Tezi). Harp Akademileri. İstanbul. 1994.
- GÜÇLÜ, N. Stres Yönetimi. **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Ankara. Cilt 21. S. 1. Ankara. 2001.
- GÜMÜŞTEKİN, G.E.- Öztemiz. A. B. Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt 14. S. 1. Adana. 2005.
- GÜNEY, S. **Stres ve Stresle Başa Çıkma**. Nobel Yayın Dağıtım. Yayın no:265. Ankara. 2001.
- KENAN, K. **Stresle Başa Çıkma Kılavuzu Yöneticinin Kılavuzu** (Çev. S. AYDIN). Remzi Kitabevi. İstanbul. 1999.
- KESKİN, G. Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. **Verimlilik Dergisi**. S. 2. 1997.
- NORFOLK, D. **İş Hayatında Stres**. Form Yayınları. İstanbul. 1989.
- ÖZÇİFTÇİ, A.-Uysal. B.-Kurt. Ş. İnsan Davranışlarının İş Kazaları Üzerindeki Etkileri. **Karaelmas Üniversitesi Teknoloji Dergisi**. Cilt 8. S. 2. Zonguldak. 2005.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. S.19. Kayseri. (Temmuz-Aralık) 2002.
- ÖZKALP, E. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir. 2005.
- PEHLİVAN, İ. **Yönetimde Stres Kaynakları**. PEGEM Yayınları . Ankara. 1995.
- REMARQUE, E.M.**Garp Cepesinde Yeni Bir Şey Yok**. Varlık Yayınları. İstanbul . 1991.
- RİCE, P. **Stress and Health**. Brooks/Cole Publishing Company. New York. 1999.
- ROBERTS, W. **Attila'nın Liderlik Sırları**. İlgı Yayınları. İstanbul. 1993.
- ROWSHAN, A. **Stres Yönetimi** (Çev. Ş. CÜCELOĞLU.). Sistem Yayınları. İstanbul.1998.

- SAYGILI, S. **Strese Son.** Türdav Yayınları. İstanbul.2001.
- STRAW, A.**Bir Haftada Başarılı Stres Yönetimi** (Çev.E. KÖYMEN). Dünya Yayınları. İstanbul. 1998.
- ŞAHİN, N.H. **Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım.** Türk Psikoloji Derneği Yayınları. Ankara.1995.
- ŞAHİN, N.H.-Durak. A. Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği: Üniversite Öğrencileri İçin Uyarlanması. **Türk psikoloji Dergisi.** S 34. Ankara. 1995.
- TOYDEMİR, E.A. **Eğitim Yaşantısında Stres Yaratan Faktörler;** KHO. HHO.DHO ve Sivil Üniversite Öğrencileri Karşılaştırması (Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü. Ankara. 2005.
- TUTAR, H. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim.** Hayat Yayınları. İstanbul. 2000.
- VURAL, B.**Nitelikli Sınıf ve Stressiz Eğitim.** Hayat Yayınları. İstanbul. 2003.
- www.humanresourcesfocus.com/stres01.asp (Erişim Tarihi 18.09.2007)
- www.insanpsikolojisi.info/psikosomatiknedir.oggw.html.(Erişim Tarihi 14.09.2007)
- YILMAZ, A. Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. **Celal Bayar İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi.** Cilt 10. S. 2. Manisa. 2003.
- YILMAZ, Ş. **TSK Organizasyonlarında Stres Sebepleri ve Yönetilebilmesi İçin Alınacak Tedbirler** (Yüksek Lisans Projesi). Beykent Üniversitesi. İstanbul.2006.
- YOUNGS, J.L. **Gençlerin Hedef Belirleme ve Hedeflerine Ulaşma Kılavuzu** (Çev.Ö.Özden). HYB Yayınları. İstanbul. 2006.
- YÜKSEL, F. **Muharebe Stresinin sebep Olabileceği Kayıplar ve Bu Kayıpların Asgariye İndirilmesi İçin Alınması Gereken Tedbirler** (Yüksek Lisans Tezi). Harp Akademileri. İstanbul. 2000.

ÖZGEÇMİŞ

Murat DEMİRKIRAN

04 Ocak 1971 tarihinde Sivas'ta doğdum. İlk ve orta eğitimimi Sivas'ta tamamlamamı müteakip 1988 yılında Kara Harp Okulu'na kabul edildim. 1988–1992 yılları arasında Kara Harp Okulu eğitim ve öğretimi sonrası 30 Ağustos 1992 yılında Teğmen rütbesiyle mezun oldum.

1992–1993 yılları arasında, İstanbul Piyade Okulu ve Eğitim Merkezi Komutanlığı'nda Subay Temel Kursu'nu tamamladım. 1993–1996 yılları arasında Sarıkamış 9'uncu Piyade Tümeni 220'inci Zırhı Alayda, 1996–1998 yılları arasında Kıbrıs 28'ini Komando Taburunda, 1998–2000 yılları arasında İzmir Tuzla Piyade Okulunda, 2000–2002 yılları arasında Bingöl 17'nci İç Güvenlik Piyade Alayında görev yaptım. 2002 yılında 8 inci Mknz.P.Tug.Karargah Bölük Komutanlığına, 2007 yılında da Kara Harp Okuluna atandım ve halen bu görevime devam etmekteyim. 2007 yılında da, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Yönetimi Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Yabancı dilim Almanca olup, evli ve iki çocuk babasıyım.