

# ÖRGÜTLERDE STRES VE YÖNETİMİ

Tahir AKGEMCI<sup>(\*)</sup>

**Özet:** Basit bir anlatımla stres, işyerinde veya çevrede yer alan ve sağlığa zararlı olarak görülen olaylar ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri kapsar. Bireysel bazda gelişen stresin, işletme örgüt yönetimleri üzerindeki etkisi yadsınamaz bir boyuttadır. Bu nedenle, örgütsel stresin iyi algılanıp, bunun işlevsel kılınmasına çalışılması önemlidir. Bu makalede, "stres kavramı ve kapsamı, stresi oluşturan örgütsel faktörler, stresin yol açtığı sonuçlar ve stres yönetimi ve kontrolü" konuları ele alınmıştır. Çalışma, örgütsel stres ve yönetimi ile ilgili taraflara olası önerilerin sıralanması ile sonuçlandırılmıştır.

## I.Giriş

Aslında insan dünyaya benzer. Strese yol açan olumsuzluklar meteor kabul edildiğinde, bunlara karşı dünyayı koruyan atmosfer de, insanoğlunu stresten koruyacak olan önlem ve tedbirlere benzetilebilir. Özellikle sanayi devriminden sonra hızlanan ve her geçen gün değişen yaşam koşulları beraberinde bu koşullara uyum çabasını getirmiştir. Dolayısıyla bu değişikliklere bütünüyle uyum sağlayabilmek neredeyse olanaksız hale gelmiştir. İnsanlar ve örgütler bu değişikliklere uyma eğilimi içinde olduklarından, karşılaştıkları güçlüklerle karşı boyun eğmek yada direnmek arasında bir çelişki yaşarlar.

Hırs, başarıma duygusu, işi kaybetme endişesi, ekonomik sıkıntılar ve bunlara benzeyen ve akla gelebilecek birçok olumsuzluk örgüt bireyini etkilediğinde, "çaresizlik, panik, heyecan" gibi duygular gündeme gelir. Bu noktadan itibaren örgüt yönetiminin devreye girerek, olası çözüm yollarını saptayıp, uygulamaya koyması beklenir.

Bu çalışma, temelde dört ana başlıkta hazırlanmıştır. İlk bölümde stres kavramı ve stresin belirtileri açıklanmıştır. İkinci bölümde stresi oluşturan örgütsel faktörler, üçüncü bölümde stresin yol açtığı sonuçlar ele alınmıştır. Dördüncü bölümde genel stres yönetimi, bireysel stres yönetimi ve örgütsel stres yönetimi incelenmiştir. Çalışma, teorik kapsamda ulaşılan sonuçlara yer verilmesi ve örgütsel stres yönetimi ile ilgili olası önerilerin sıralanması bitirilmiştir.

## II.Stres Kavramı Ve Kapsamı

Bu kapsamda stres kavramı ve tanımı ile stresin belirtileri açıklanmıştır.

<sup>(\*)</sup> Yrd.Doç.Dr., Selçuk Üniversitesi, İİBF. İşletme Bölümü

### A. Stres Kavramı

Stres kavramı Latince "estrica", eski Fransızca "estrece" sözcüklerinden gelmektedir. Kavram 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, elem anlamlarında kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda ise kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organa ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı gösterilen direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Pehlivan, 2000:2; Baltaş ve Baltaş, 1989: 265).

İnsanların esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen, belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkiye stres denir. Başka bir ifade ile stresi şöyle tanımlayabiliriz; "çevrenin potansiyel tehdit edici durumuna fiziksel ve duygusal tepki". Bu tanım bireylerin ve çevrelerin arasındaki uyumun yetersizliğini gösterir. Stres altındaki birey, sürekli yorgunluk, tansiyon ya da yüksek kan basıncı gibi sorunlarla karşılaşmaktadır.

İnsanlar, en çok çalışma ortamında stresle karşılaşır. Stres; aşırı ses, ışık, ısı, çok fazla ya da çok az sorumluluk ve çok fazla ya da çok az denetim neticesinde ortaya çıkar. Fakat aynı stresli ortamda bulunan tüm insanlar, bu stresli duruma aynı tepkiyi göstermezler. İşi başarma arzusu yüksek olan bir bireyi işle ilgili gerilim motive ederken; diğer bir bireyin saldırganlık, işi yapmama isteği gibi tepkiler göstermesine neden olur.

Stres her zaman olumsuz olarak nitelendirilmez. Bazı durumlarda, özellikle iş ortamlarında bireyin becerisine ve iş görme gücüne yardımcı olan bir coşku, bir enerji şeklinde bireye fayda da sağlayabilir. Bazı uzmanlar ılımlı stres altındaki işçilerin daha fazla performansla çalıştıklarını savunmaktadırlar. Yararlı aktiviteler ve yeni yöntemlerin kazanılmasında bir miktar stres, psikolojik gelişme için gerekli olabilmektedir (Klarreich, 1994: 14-34; Steers, 1994: 545).

Stres kavramı uzun süredir yaygın olarak kullanılmakta ise de tek ve yeterli bir tanımlı yapılmamıştır. Genel anlamda bir tanımlamayla, insanlığın esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti veya bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen ve belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkiye stres denir (Şimşek, 1999: 295).

### B. Stresin Belirtileri

Organizmanın; zararlı etkilerin sebep olduğu strese karşı tepkisine "Genel Uyum Sendromu" denir. Genel uyum sendromu; "tehlike, direnme ve bitkinlik" ten oluşan üç aşamayı içermektedir. Tehlike evresinde en çok görülen belirtiler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Köknel, 1996: 60; Steers, 1994: s.546; Grove, 1997: 135-137):

- Kalp atışı ve solunum artması,

- Kan şekerinin yükselmesi,
- Kasların gerginliğinin artması, kasılma ve eklem ağrıları,
- Ağızda ve boğazda kuruluk,
- Bitkinlik,
- İştahsızlık, zayıflama,
- Çok yemek yeme, oburluk,
- Baş ağrısı, baş dönmesi,
- Dururken, otururken, yürürken dengesizlik, sallanma,
- Ellerde, ayaklarda terleme,
- Uykusuzluk, aşırı uyku, dengesiz uyku,
- Uykuda diş gıcırdatma, konuşma,
- Korkulu rüyalar görme, korkarak uyanma, uykuda yürüme,
- Mide, bağırsak, sindirim bozukluğu,
- Bulantı, kusma, ishal,
- Konuşma güçlüğü, az ya da çok konuşma,
- Gürültüye ve sese duyarlılık.

### II.Stresi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Stresi oluşturan örgütsel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Steers, 1994: 560-565; Garih, 2000:125-127; Öner, 1999: 148-149; Katzenbach ve Smith, 1993, s.202-203):

- 1.Yönetim tarzı,
- 2.Mesleki farklılıklar,
- 3.Rol belirsizliği,
- 4.Rol çatılması,
- 5.Aşırı iş yükü,
6. Az çalışma,
- 7.Açık olmayan haberleşme,
- 8.Etkinsiz kariyer yönetimi ve performans değerlendirmeleri.

### III.Stresin Yol Açtığı Sonuçlar

Stresin yol açtığı sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Steers, 1994: 560-565; garih, 2000: 125-127):

- 1.İşe devamsızlık,
- 2.İşten ayrılma ve işe gelmeme,
- 3.Alkol ve uyuşturucu bağımlılığı,
4. Saldırganlık,
- 5.Sağlık sorunları,
- 6.Bezginlik,
- 7.Düşük çalışma temposu ve firelerin artması,
- 8.İş kazalarının artması.

#### IV. Stres Yönetimi Ve Kontrolü

Burada stres etmenleri ile karşı karşıya kalındığında stres etmenlerine karşı genel olarak, bireysel bazda ve örgütsel bazda nasıl bir yönetim şekli uygulayarak, stres etmenlerinin kontrol altına alınabileceği konusu incelenmiştir (Klarreich, 1994: 100-101; Erkan, 1993: 53; Baltaş, 1991: 17-30; Weiss, 1993: 18).

##### A. Genel Stres Yönetimi

Modern hayatın bir sonucu olarak sanayi devrimi'nden sonra tüm dünyada etkileri daha fazla hissedilmeye başlayan, insanları ruhen ve bedenen etkileyen stres günümüzün en önemli hastalıklarından biri haline gelmiştir. Bu yüzden de insanlar stres etmenlerinden kurtulabilmek ve strese yol açan unsurları kontrol altına alabilmek için yoğun çabalar sarfedip, yüksek derecede maliyetlere katlanmaktadır.

Genel olarak stres insanların hayatlarında sık sık karşı karşıya kaldıkları bir unsurdur. Yoğun olarak stres etmenleri ile karşı karşıya kalmak insanların bu etmenlerden zarar görmelerine yol açar, ama düşük seviyelerde ve sık olmamak şartı ile stres, insanların işlerini daha çabuk ve verimli bir şekilde yapmalarına neden olur. Düşük bir stres ile yaşamın bazı temel kuralları vardır. Bu kurallar izlenen biçimde sıralanabilir:

- Zamanınızı, efendiniz değil ortağınız yapın,
- Çoğunlukla işinizi onaylayan insanlarla birlikte olun,
- Sağlığınızı mükemmelleştirmek için spor yapın,
- Yaşamın bütün yönlerinden yararlanın,
- Anlamlı, doyurucu bir işe girin,
- Kilonuzu arzuladığınız düzeyde tutun,
- İçki ve sigarayı azaltın, mümkünse bırakın,
- Kişisel özgürlüklerinizi kısınca bir şekilde koruyun,
- Yenilikleri denemeye açık olun,
- Görüş açınızı geliştirecek yazılar okuyun.

Amerika ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde stresin etkileri gelişmemiş ülkelere göre daha fazla görülmüştür. İnsanlar stres ile başa çıkabilmek ve stresi kontrol altına alabilmek için bir çok teknik denemişlerdir. Bunlardan bir tanesi de, genellikle bir yerde iki gün süren gerilim azaltma eğitimi seminerleridir. Bu seminerlerde, uzman bir kişi, katılımcıların üç temel gerilimle başa çıkma ve bunları kontrol altına alma becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaya çalışmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

##### 1. Bedensel Gevşeme:

Bu konularda geliştirilmiş olan özel eğitim tekniklerinden herhangi biriyle başarılan sinirsel ve fiziksel olarak derin rahatlama becerisidir. Bu beceri katılımcılara tek tek öğretilir.

##### 2. Kendi Kendini Yönetme:

Kişinin, kendi iç uyarılma düzeyini kontrol etme ve kışkırtıcı durumlarda nispeten serin kanlılıkla ve sakin bir şekilde karşılık verme konularında, sahip olduğu günlük ve anlık becerilerdir.

### 3.Yaşam Tarzının Yönetimi:

Bireyin yaşamını her alandaki gerilimleri ve ödülleri sürekli olarak belirli bir dengede tutabilmesi, zamanını ve faaliyetlerini, bu dengeyi optimize edebilmek için nasıl düzenleyeceği konusunda karar alma becerisidir. Genel olarak stres yönetiminin ve kontrolünün temel fikri, günümüz gerilimlerinin önemli bir kısmının kaçınılabilir ve kontrol altına alınabilir olduğudur. Bilinçli bir şekilde olmasa da stres, çoğunlukla bireyin kendisinden kaynaklanmaktadır.

#### **B. Bireysel Stres Yönetimi**

Genel stres yönetiminde de bahsettiğimiz gibi, bilinçli bir şekilde olmasa da stres, çoğunlukla bireyin kendisinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden de strese neden olan etmenler konusunda daha dikkatli olmayı öğrenerek, insanlar bu etmenlere karşı daha düşük seviyelerde tepki düzeyleri geliştirebilirler.

İnsanlar stres etmenlerine karşı daha düşük düzeylerde tepki vermeyi öğrenmenin yanında, bir dereceye kadar bu etmenlerin ortaya çıkmasını da engelleyebilirler. Özellikle uzlaşma konusunda güçlük çeken insanlar için, bu teknikler bir stres azaltma stratejisi gibidir. Stres azaltma eğitiminde yer alan beceri ve teknikler daha yakından incelendiği zaman aşağıdaki gibi bir tablo karşımıza çıkmaktadır:

Birincisi: bireyin kendini kontrol etme konusundaki becerisini, yani zaman zaman bedeni okuma ve nispi heyecan düzeyini değerlendirme yeteneğini kazanmasıdır.

İkincisi: bireyin kendini salıvermeden daha etkili olan derin gevşeme becerisini öğrenmesidir. Derin gevşeme, bedenin kendini fiziksel olarak otomatik süreçlere teslim etmesidir.

Bireysel stres yöntemlerinden bir tanesi de "tam gevşeme yöntemi"dir. Tam gevşeme tekniği, stres tedavilerinde yeni ve etkin bir tedavi yolu olarak kullanılabilir. Tam gevşeme tekniğinde temel yaklaşım, stres sonucu gerginleşmiş kas gruplarını bilinçli bir şekilde gevşeterek, kaslardan merkezi sinir sisteminin elektrik aktivitesini normal sınırlar içerisine çekebilme. Burada önemli olan bir diğer davranış da uzman, psikiyatrist, psikolog ve fizik tedavi terapistlerine başvurmanın gerekliliği olabilecektir.

#### **C. Örgütsel Stres Yönetimi**

Örgütsel stres yönetimi kapsamında, Klarreich' in stres tekniğinden söz etmek yararlı olacaktır. Stres yönetimi ile ilgili çalışmalar yapan Klarreich' in, "bir buçuk dakikalık stres yöneticisi tekniği" nde belirttiği mücadele yolları, Tablo 1' de gösterilmiştir (Klarreich, 1994: 100-101).

Tablo 1: *Klarreich' in Stresle Mücadelede Tekniği*

1. Adım	Stresle ilgili belirtileri fark edince, önce yapmakta olduğunuz işi bırakın. Vücudunuzun size söylemek istediklerini dinleyin. Bir süre için huzur ve sessizliğe zaman ayırın. Huzur veren bir hayali zihninizde canlandırabilin. İnz veya kendi kendinize yatıştırıcı bazı sözcükleri ya da cümleleri tekrarlarsınız. Düzenli olarak belirli bir sakinleşme tekniği uyguluyorsanız kendinizi kolayca yatıştırabileceğinizi anlamışsınızdır. Gevşeyip stres düzeyinizi indirdikten sonra daha berrak bir şekilde düşünmeye başlayabilirsiniz.
2. Adım	İşin hangi evresinde alt üst olduğunuzu, sınırlendiğinizi saptayın. Sonra kendi kendinize aklınızdan neler geçtiğini ve kendinize neler söylemiş olduğunuzu sorun.
3. Adım	Kafanızda ne gibi mantıksız düşüncelerin dolaştığını bulmaya çalışın. Sizi neyin ve hangi düşüncelerin strese soktuğunu saptadıktan sonra bu düşüncelerin üzerine gidin, kendinizle küçük bir tartışmaya girin. Gerçek dışı ve mantıksız fikirlerinizi inceleyin ve sonunda daha mantıklı ve anlamlı bir şeye ulaşmaya çalışın. Fanteziye değil gerçeğe dayalı düşünceler üretin.
4. Adım	Daha mantıklı ve akılcı fikirler üretebilmek için kendinizle tartışın. Artık daha berrak ve mantıklı düşünebildiğinize göre strese hangi davranışın neden olduğunu bulabilirsiniz.
5. Adım	Eski, başarısız alışkanlıklarınızı kırmak için yeni bir şeyler yapmayı göze alın ve daha etkili davranış biçimleri edinin. Kısaca daha başarılı olmanızı sağlayacak olan yeni davranışlar edinmek riskini göze alın.

Klarreich'in bu tekniği örgütlerde çalışan kişilerin bireysel olarak uygulayabilecekleri tekniklerdir. Stresle etkili bir şekilde başa çıkabilmek için gereken bu beş adımı şöyle özetleyebiliriz:

1. Durun!: Strese girdiğiniz an, yaptığınız her işi bırakın.
2. Gevşeyin: Zihniniz dağınık ve dalgın olmamalıdır.
3. Düşünün: Strese neden olan mantıksız fikirleri belirleyin.
4. Karşı-düşünün: Bu mantıksız fikirlere karşı çıkın. Onların yerine daha gerçekçi şeyler düşünün.
5. Riske girin: Eski davranış alışkanlıklarınızı kırın. Yeni bir şeyler deneyin.

Örgütlerde stres yönetimi için kullanılabilir bir çok yöntem geliştirilmiş olup, bu yöntemler yoluyla başarıya ulaşmak için ilk önce insanın kendini değiştirmek inanç ve isteği, değişimi sağlayabileceklerle işbirliğine gitmesi ve öğrenilen teknikleri severek tekrarlaması gerçeği üzerinde durmak gerekir. Sonra, solunum kontrolü yoluyla nefes almayı öğrenim , biyolojik geribildirim yoluyla fizyolojik tepkileri düzenleme, bireyin kendi kendini gevşetmesi (otojenik gevşeme) ve progresif gevşeme yoluyla egzersizler yapma ve günlük gerginliklerden kurtulabilme olgularından söz edilebilecektir.

Stres yönetimi; yöneticiler açısından, bedensel olarak rahatlamalarına ve kendilerini yönetme becerilerinin gelişmesine yardımcı olur. Bunun yanında tüm yaşam biçimlerini gözden geçirme ve hangi faaliyet dengelerinin uygun olduklarına karar vermelerini sağlar. İşgörenler açısından ise, işgörenlerin işlerine daha fazla serbestiyle özdenetim ve kışkırtmalarla baş edebilme yeteneğine sahip olarak yaklaşmalarını sağlar.

Stresi azaltma ve kabul edilebilir bir düzeye indirme konusunda ekip çalışması da yararlıdır. Ekiplerde çalışan bireyler işlerini daha az stresli bulabilmektedirler. Ekip içerisindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenenler bile, başarının genel sorumluluğu bir bireyin omuzlarından birçok kişinin omuzlarına geçmektedir. Paylaşılan sorumluluk da, tek başına çalışan işçinin çok yüksek hedefler veya güçlüklerle karşılaştığı zaman yaşadığı panik veya caresizliği azaltabilmektedir.

### V.Sonuç Ve Öneriler

Her çağda ve her toplumda insanlar, gerek birey, gerekse toplumsal olarak kendi düzenlerini bozan etmenlerle karşılaşmışlar, dolayısıyla bu etmenler, bireyin kendisini biyolojik ve psikolojik olarak etkilerken toplumsal olarak da iş gücünde olumsuzluklara yol açmıştır.

Organizmayı olumsuz yönde etkilediği gibi meydana getirdiği gerek kalıcı gerek geçici problemler görülmekte ise de buna karşı alınan tedbirler ve tedavi yöntemleri genel hatlarıyla ele alınmasına rağmen bireysel bazda faydalı çalışmalar, tedaviler yeterince uygulanamamaktadır. Böyle olmasına karşı yapılan çalışmalar stresin altında kabul edilebilir derecede, bir hastalık ve hastalıklara neden olan bir unsur olduğu pek çok çevrelerce değerlendirilmiştir.

Örgütlerde stres yönetimi kapsamında, örgüt yönetimlerine aşağıdaki öneriler sunulabilir:

◆Her şeyden önce stresin bir olgu olduğu kabul edilip, olumsuz boyutlardan korunabilecek bir erken uyarı sistemi geliştirilmelidir.

◆Sorumluluk ve iş yükü astlarla paylaşılmalıdır.

◆Örgüt içinde açık ve etkin bir iletişim sistemi kurulmalıdır. Örgüt yapısı ve büyüklüğü uygun ise, bilgi işlem teknolojileri yararlı olarak kullanılarak, elektronik iletişim sağlanmalıdır. Örgüt içi (intranet), işletmeler arası (extranet) ve ağlar arası (internet) ortamların kullanımı işgörenlerin açıklık ve özgüvenlerini geliştirebilir.

◆Örgüt yapısı adil bir ödüllendirme sistemine sahip kılınp, işgörenlerin bireysel gelişim ve becerileri artırılmalıdır.

◆Yeterli dinlenme zamanı ayrılmalı, tatil olanakları sağlanmalı, avans kolaylıkları getirilmeli ve kültürel yapının gerektirdiği özel günlerde çeşitli yardımlar yapılabilir.

◆Bireysel ve grupsal gelişimin sağlanması için örgüt içi ve dışı eğitimden kaçınılmamalıdır.

Örgütlerde stres yönetimi kapsamında, örgüt bireyelerine aşağıdaki öneriler tavsiye edilebilir:

►Her birey, günlük iş yaşantısında bir şekilde stres olgusu ile karşı karşıya kalabileceğini düşünmeli ve gündeme geldiğinde bunu işlevsel hale getirebilmelidir.

►İş ve sosyal yaşantı birbirinden ayırılmamalıdır.

►Sosyal çevre zenginleştirilmelidir.

►İnsanlarla kaynaşılabilmesi, gerektiğinde insan ilişkilerinde şaka ve nüktelere yer verilebilmelidir.

►Hobi grupları ile ilgilenilmelidir.

►Herhangi bir reaksiyon, beceri ve heves varsa (tenis, bilardo, satranç, yüzme, sportif oyunlar vb.) bunlar, aşırı hırsa kapılmadan ve sadece yenilenmek amacıyla yapılmalıdır.

►Meditasyon veya kültürel yapının gerektirdiği çeşitli ibadet yaklaşımları benimseniyorsa, sürdürülmelidir.

►Bunların yanı sıra bilim dünyasının önerdiği yaşam boyu spor, kendini kontrol, otojeni, kas-sinir gevşetme tekniklerinden yararlanılmalıdır.

Sonuç olarak, stresin hem sebebi, hem de sonucu insan kaynaklıdır. Örgüt içi ve örgüt dışı çevrede gündeme gelebilecek her türlü olumsuzluğun, örgüt bireyleri ve örgüt yapısını olumsuz etkilemesine izin verilmemelidir. Çünkü bireysel ve örgütsel başarı, aşırı stresten uzak kalmaya bağlıdır.

**Abstract:** Generally speaking, stress includes symptoms arising from harmful events for individual as well as organizational health in the scope of organization and external environment.

The impacts of individual stress on the management processes of organizations cannot be underestimated. Due to that, the organizational stress should be comprehensively understood and its nature should be transformed to functional stress.

In this study, the concept of stress and its content, the organizational factors which forms stress, the outcomes arising from stress and finally the management and control of stress are analyzed respectively. We conclude the study with some recommendations about the management methods of organization concerning managers in the organizational world.

### Kaynaklar

- Baltaş, Z. ve A. Baltaş (1991), **Stres ve Başa Çıkma Yolları**. MESS Yayını, Ankara.
- Can, H. (1999), **Organizasyon ve Yönetim**, 5. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Erkan H. (1997), **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**. 3.b. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Garih, Ü. (2000), **İş Hayatında Motivasyon**. Hayat Yayınları, İstanbul.
- Grove, A.S. (1997), **Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır**. Çev.Özlem Dinçkal ve Ferma lekesizalın. Sistem yayıncılık, Ankara.
- Irmak, S. (1968), **Sağlık Kılavuzu**. 4.Baskı, Okat Yayınları, İstanbul.



- Katzenbach, J. P. ve D. K. Smith (1993), **Takımların Bilgeliği**. çev. Nejat Muallimoğlu. Yeni Çizgi Yayınları, İstanbul.
- Klarreich, S. H. (1994), **Stressiz Çalışma Ortamı**. Çev.Bengi Güngör. Alfa yayını, Ankara.
- Köknel, Ö. (1996), Stres, Radikal Gazetesi Yayını, İstanbul.
- Öner, M. (1999), **Yöneticinin El Kitabı**.Hayat Yayınları, İstanbul.
- Pehlivan, İ. (2000), **İş Yaşamında Stres**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Steers, R. M. (1994), **Introduction to Organizational Behavior**, Fourth ed.
- Şimşek, M.Ş. (1999), **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Weiss, D. H. (1993), **Başarılı Ekip Oluşturma**. Çev.Erkan Tuskan. Rota Yayıncılık, İstanbul.