

*Makale Gönderilme Tarihi / Article Submission Date: 10-06-2020*

*Makale Kabul Tarihi / Article Acceptance Date: 23-07-2020*

*Araştırma Makalesi / Research Article*



INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND EDUCATION (IJHE),  
VOLUME 6, ISSUE 14, P. 670 –707.

ULUSLARARASI BEŞERİ BİLİMLER VE EĞİTİM DERGİSİ (IJHE), CİLT 6,  
SAYI 14, S. 670 – 707.

## **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yönetimi: Türkiye ve Rusya'dan Seçili Özel Sektör Çalışanları ile Nitel Bir Çalışma**

**Selin HİÇYILMAZ<sup>1</sup>**

### **Özet**

Çalışma yaşamı, çalışanlara işle ilgili deneyimler kazandırmasının yanında, her iş gününde yaşanan çeşitli duyguların birikimine de neden olmaktadır. Bu deneyimler sonucunda kişinin işe yönelik zihinsel ve duygusal olarak bir tutumu oluşmaktadır. İşe yönelik olumsuz birikimlerin söz konusu olması durumunda işinden ve işyerinden memnun olmayan mutsuz çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Bireyin sağlığına etki eden ve iş-yaşam kalitesini etkileyen stres, günümüz çalışma ortamında varlığını gösteren ve mücadele edilen bir olgudur. Çalışmanın amacı, Türkiye ve Rusya'da beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının örgütsel stres kaynaklarını araştırmak olup çalışanların stres yönetimine hâkimiyetlerini analiz etmektir. Bu amaç doğrultusunda beşi Türkiye'de ve beşi de Rusya'da olmak üzere toplamda 10 özel sektör çalışanı ile görüşme sağlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formları ile bulgular toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, çalışılan ülkenin Rusya veya Türkiye olması stres hissini değiştirmemektedir. Stres hissi, bireylerin iş yerinde sık sık karşı karşıya kaldığı bir durumdur. Katılımcılar, Selye'nin, Genel Uyum Sendromuna göre genellikle alarm aşamasındadır. Bu aşamada birey, stresi algılamakta ve stresle baş etme yöntemlerine başvurmaktadır. Görüşülen çalışanların cevapları ışığında, fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal belirtilerin arasından en düşük belirtiler sosyal stres belirtilerine aittir. Fiziksel stres belirtisi ise çalışanlarda en sık görülen belirtilerdir. Çalışma, Türkiye ve Rusya'dan seçili beyaz yakalı özel sektör çalışanları üzerinde stres kaynakları ve yönetim şekillerini ele aldığı için yazıma katkıda bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Stres, stresin aşamaları, örgütsel stres, örgütsel stres kaynakları, stres yönetimi.

## **The Sources and Management of Organizational Stress: A Qualitative Study on Private Sector Employees Selected From Turkey and Russia**

### **Abstract**

In addition to providing employees with work-related experiences, working life leads to the accumulation of various emotions experienced in each working day. As a result of these experiences, a person's mental and emotional attitude towards work is formed. Unhappy employees appear to be dissatisfied with their work and workplace, which is expected to have negative savings for work. Stress that affects a person's health and quality of working life is a phenomenon that shows itself in today's working environment that we struggle with. The purpose of the study is to investigate Turkey and organizational stress sources of private sector white-collar

<sup>1</sup> Uludağ Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi, E-posta:selinhcylmz@gmail.com. ORCID: 0000-0001-7196-3021.

workers in Russia is to analyze their dominance in the management of employee stress. For this purpose, interviews with a total of 10 private sector employees has been achieved in Russia and Turkey. According to the findings it doesn't change the feeling of the stress when the country changes; Russia or Turkey. Stress is a condition where individuals often come across at work. Participants are generally in the alarm stage of Selye's General Adaptation Syndrome. At this stage, the individual perceives stress and uses the methods of coping with stress. In the light of the responses of the interviewees, the lowest symptoms of physical, emotional, mental and social symptoms belong to social stress symptoms. Physical stress is the most common symptom among the employees. This work makes a contribution to literature in the meaning of studying about sources and management styles of some selected white-color workers from Russia and Turkey.

**Key Words:** Stress, stages of stress, organizational stress, organizational stress sources, stress management.

## **GİRİŞ**

Çalışma olgusu, bireylerin maddi kaygısını, tatmin duygusunu ve sosyal statü elde etme gereksinimini içerisinde bulunduran bir kavramdır. Bu kavramın günümüzdeki anlamı Sanayi Devriminin bir ürünü olmakla birlikte zamanla kendisine yüklenen anlamlar da değişime uğramıştır. Günümüz dünyasında bu kavram, iş hayatına stres olgusunu getirmiştir. Çalışma hayatında oluşan rekabet ve hırs ikilisi, bireylerin her an rekabet içerisinde olmasını doğurmuştur ve böylece birey, ortaya çıkan stres olgusunu yönetmek ve onunla başa çıkmak durumunda kalmıştır. Stres ile başa çıkmada örgütsel farklılıklar değişkenlik gösterebilmektedir. Ayrıca bazı meslek gruplarında insan ilişkileri daha fazla öneme sahip olduğu için çalışana yüklenen sorumluluk derecesi artmaktadır ve stresin etkisi de buna bağlı olarak yükselmektedir. Stres karşısında gösterilen davranışların, stresten kaçmaya çalışmak yerine, stresle başa çıkmaya yönelik olması ise büyük öneme sahiptir. Bu çalışmada, Türkiye ve Rusya'da beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının örgütsel stres kaynakları üzerinde durulacak olup stres yönetimine hâkimiyetleri analiz edilecektir.

### **1.Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve**

#### **1.1.Stres Olgusu**

Latince kökenli *estricia*'dan gelen stres sözcüğü, iki farklı anlamda kullanım alanı bulmaktadır. İnsanın içinde bulunduğu koşul ve şartlara göre dengesinin bozulduğunu ifade eden ilk tanımın yanı sıra bu dengenin bozulmasında etken olan psikososyal ve fiziksel tüm değişkenler de ikinci tanım içerisinde kendisine yer bulmaktadır (Aytaç,2009:1).

Selye (1956), stres konusuyla ilgilenen öncü bilim adamlarındandır. Bugünkü anlamda stresi ilk tanımlayan Hans Selye stresi, "organizmanın her türlü değişmeye karşı özel olmayan tepkisi" olarak tanımlamıştır (Akt: Pehlivan, 1995; 7). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, mevcut durumda meydana gelen herhangi bir farklılık ve değişim, özel olmayan bir tepki yaratarak stres olgusuna neden olmaktadır. Cüceloğlu'na göre stres ise "bireyin fiziksel ve

sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir" (Cüceloğlu, 1994; 321).

Stres kişinin sağlığını, iş ve yaşam kalitesini, etkinliğini ve verimliliğini etkileyen zihinsel ve fiziksel bir durumdur. İş stresi, çalışanı iş tatmininden ve iş yaşamı kalitesinden mağdur etmektedir (Savery ve Luks, 2001; 99). Günümüze varlığını etkin olarak gösteren iş stresi, bireylerin çalışma hayatını derinden etkilemekte olup tüm sosyal çevresine de yansiyabilmektedir. Fakat strese tamamen olumsuz bir anlam yüklemek yanlış olacaktır.

Şöyle ki, bireylerin ve toplumların gelişmesi için optimal düzeyde stres gerekmektedir. Önemli olan bireyin kendisini motive edecek, ancak rahatsız etmeyecek stres düzeyini belirleyebilmesi ve bu düzeyde kalabilmesidir (Arpacı, 2005; 4). Yukarıdaki tanımlardan yola çıkıldığında strese genellikle olumsuz bir anlam yüklenildiği görülmektedir. Fakat stresin, bireyi güdüleyerek teşvik edici yanı da bulunmaktadır. Stresin olumlu veya olumsuz yanının olması, derecesine göre kendisini göstermektedir.

Çoğu insan motive olabilmek için belli bir miktar strese ihtiyaç duymaktadır. Olumsuz stres, çok az veya çok fazla gerilim altında olunan durumlarda ortaya çıkarken olumlu stres ise yeterli derecede gerilim hissedip motive olunabilen durumlarda ortaya çıkmaktadır. Olumlu stres çalışanların en verimli şekilde çalışmasını sağlamaktadır (Braham, 1998; 46).

İş ortamındaki stres, bireyin becerisine ve iş görme gücüne yardımcı olan bir coşku, bir enerji şeklinde bireye fayda sağlıyorsa iyi strestir. Bu stres, bireyin örgüte bağlanmasına ve örgütün başarısı yönünde faaliyette bulunmasına olanak sağlamaktadır. Bireye baskı yaratan, sağlığı için tehdit oluşturan ve bu nedenle de denetim altına alınması gereken stres ise kötü strestir. Stresin denetim altına alınabilmesi için ilk yapılacak şey, kuşkusuz stres yaratan etmenleri tanıma ve bunları zarar vermeyecek düzeye indirgemedir (Şenyiğit, 2004; 104).

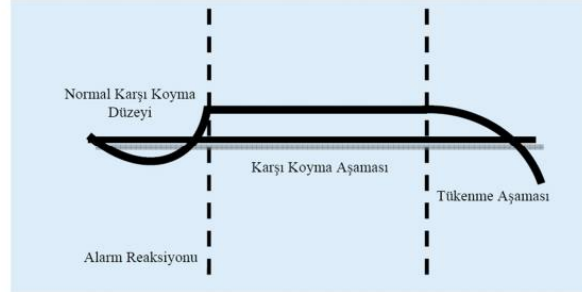
### **1.2.Stresin Aşamaları**

Hans Selye, vücudun stres tepkisinin belirli bir zaman içerisinde gerçekleştiğini belirterek, ortaya çıkan tüm fizyolojik değişimleri kapsayan mekanizmaya Genel Uyum Sendromu (General Adaptation Syndrome) adını vermiştir (Akt: Eroğlu, 2000; 301). Selye'ye göre, Genel Uyum Sendromu, stres ve stresle baş etme sürecini tetkik etme yoludur ve üç aşamadan oluşmaktadır (Akt: McShane ve Glinow, 2003; 1999):

- Alarm Tepkisi (The Alarm Reaction)
- Direnç Aşaması (The Resistance Stage)

- Tükenme Aşaması (The Exhaustion Stage)

Şekil 1: Genel Uyum Sendromu



Kaynak: Z.Sabuncuoğlu-M.Vergiliel Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2008, s.3

### a. Alarm Tepkisi

Alarm aşamasında dış stres kaynağı organizmada çeşitli tepkilere neden olmaktadır. Bu aşamada, nefes alıp vermede, kalp atışı, kan basıncı ve hormon salgılanmasında artışlar gibi fizyolojik ve kimyasal birtakım reaksiyonlar ortaya çıkmaktadır. Stres kaynağı etkisini devam ettirirse, genel uyum süreci direnç aşamasına geçmektedir (Aktaş ve Aktaş, 1992; 155). Alarm aşamasında birey, stresi algılamaktadır ve onunla karşılaşmaktadır. Birey, alarm aşamasında stresle baş etme yöntemini de seçebilir, stresten kaçmayı da seçebilir.

### b. Direnç Aşaması

Alarm aşamasını, “uyum” ya da “direnme aşaması” izlemektedir. Stres kaynağına uyum sağlanırsa her şey normale dönmektedir. Bu aşamada kaybedilen enerji, yeniden kazanılmaya ve bedendeki tahribat giderilmeye çalışılmaktadır. Direnme aşamasında birey, strese karşı koymak için elinden gelen tüm gayreti ortaya koymakta ve stresli bir insanın davranışlarını göstermektedir. Belirli bir süre bireyin davranışlarında ve yaşantısında bu durum gözlemlenmektedir (Güçlü, 2001; 94).

Stres yapıcının etkisi devam ederken “uyuma elverişli” bir durum oluşursa, direnç tepkisi ortaya çıkmakta ve kişi sistematik kontrollü davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Böylece alarm tepkisiyle ortaya çıkan özel davranışlar ortadan kalkmakta, direnç normalin üzerine çıkmaktadır. Dışarıdan normal görülen birey fiziksel olarak normal değildir. Bu evrede uzun süre kalınması bireyin, peptik ülser, yüksek kan basıncı, kardiyovasküler bozukluklara yakalanma riskini arttırmaktadır (Erdoğan, 1996; 92).

### c. Tükenme Aşaması

Stres verici olan olay çok ciddi ve etkisi uzun süreli ise, organizma için tükenme basamağına gelir. Her canlının uyum yeteneği ve enerjisi farklı ve sınırlıdır. Uyku ve dinlenme vücudu onarabilirse de devam eden ve başa çıkılamayan stresler karşısında denge bozulmakta ve uyum enerjisi bitmektedir. Bunları tükenme ve bitkinlik nöbetleri izler. Bu dönem hastalıklara çok açık olunan bir dönem olup organizmada derin izler bırakabilmektedir (Dalkılıç, 2014; 19). Strese yenik düşen birey, hayatın çekilemez olduğu kanısına varabilmektedir. Çaresizlik, yalnızlık, şüphecilik gibi durumlar kendisini gösterebilir. Birey tükenme aşamasında oldukça yıpranabilir.

### 1.3.Stres Belirtileri

Stresin kendine özgü bazı belirtileri vardır. Bu belirtiler; gerginlik hali, sürekli endişe duyma, aşırı derecede alkol ve sigara kullanımı, uykusuzluk, iş birliğine girmede yaşanan zorluklar, yetersizlik duygusu, duygusal dengesizlik, sindirim sorunları, yüksek tansiyondur (Davis, 1984: 439. Akt. Pehlivan, 1995: 45).

Stresle ilgili belirtiler, fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanabilir (Braham, 1998: 52-54):

**a. Fiziksel Belirtiler:** Baş ağrısı, düzensiz uyku, sırt ağrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatma, kabızlık, ishal ve kolit, döküntü, kas ağrıları, hazımsızlık ve ülser, yüksek tansiyon veya kalp krizi, aşırı terleme, iştahta değişiklik, yorgunluk veya enerji kaybı, kazalarda artış.

**b. Duygusal Belirtiler:** Kaygı veya endişe, depresyon veya çabuk ağlama, ruhsal durumun hızlı ve sürekli değişmesi, asabılık, gerginlik, özgüven azalması veya güvensizlik hissi, aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik, öfke patlamaları, saldırganlık veya düşmanlık duygusal olarak tükendiğini hissetme.

**c. Zihinsel Belirtiler:** Konsantrasyon, karar vermede güçlük, unutkanlık, zihin karışıklığı, hafızada zayıflık, aşırı derecede hayal kurma, tek bir fikir veya düşünceyle meşgul olma, mizah anlayışı kaybı, düşük verimlilik, iş kalitesinde düşüş, hatalarda artış, muhakemede zayıflama.

**d. Sosyal Belirtiler:** İnsanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, insanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek, haddinden fazla savunmacı tutum, birçok kişiye birden küs olmak, konuşmamak.

### 1.4.Tükenmişlik Sendromu

İlk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde tanımlanan (Freudenberger, 1974: 159) tükenmişlik, ilk tanımlanışından bugüne değin üzerinde pek çok araştırma yapılmış ve tanımlar geliştirilmiş bir kavramdır. Ancak günümüzde tükenmişliğin en yaygın ve kabul gören tanımı, aynı

zamanda kendi adıyla anılan Maslach Tükenmişlik Ölçeğini (MBI) de geliştirmiş olan Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach'a göre tükenmişlik "iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom"dur (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Maslach ve Jackson tükenmişliği; duygusal tükenme, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma olmak üzere üç boyutta tanımlamışlardır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Tükenmişlik, bireyin sahip olduğu duygusal kaynakları tüketmesiyle başlamakta, duygusal olarak tükenmek ile sonuçlanmaktadır. Birey, yaşamında giderek duyarsızlaşmaktadır. Duyarsızlaşan birey, kendisi ve çevresi arasında değerlendirmeler yaptıkça yetersizlik hissine kapılmakta ve bu durum kişisel başarısına yansımaktadır.

### **1.5.Örgütsel Stres Kavramı**

Örgütsel stres, kişi ve örgüt arasındaki ilişkilerden kaynaklanan, kişilere göre değişiklik gösteren ve kişinin normal fonksiyonlarından uzaklaşmasını sağlayan bir durum olarak değerlendirilmektedir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; 107).

Kaymaz (2019), bazı araştırmalarda örgütsel stres kaynaklarına dönük algının ve oluşan reaksiyonların, cinsiyet temelinde farklılaştığını öne sürerken, birtakım araştırmalarda söz konusu algı ve reaksiyonların farklılıklarının var olmadığını dile getirildiğini belirtmiştir. Omolayo (2012) tarafından polis memurları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonucunda, kadın polis memurlarının erkeklerle göre daha yüksek düzeyde stres altında oldukları ortaya konulmuştur. Başka bir araştırmada ise (Miller vd., 2000) stres kaynaklarının değerlendirilmesinde cinsiyet bazında bir algı farklılığının olmadığı, buna karşın stresin yarattığı sonuçlar yönüyle kadın ve erkekler arasında anlamlı bir algı farklılığının olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel stres, bireyin çevre ile ilişkisi olarak ifade edilen, bireysel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan bir tepkidir. Örgütsel stres, kişi ve iş ilişkilerinden doğan ve insanı normal işlevlerinden alıkoyan değişiklikler getiren bir durumdur (Erdoğan, 1999; 270-278). Ayrıca örgütsel stres, bireyi etkilediği için bireyin yapmış olduğu işi de etkilemekte olup hem bireyi hem de örgütü etkileyen bir olgudur. Örgütsel stres, yalnızca bireye indirgenebilecek bir kavram değildir.

## 1.6.Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütler; tutumlar, değerler, davranışlar ve duygulardan oluşan bireylerin meydana getirdiği birer sosyal sistemdir ve bireylerin yaşadığı, çalıştığı ve birbirleri ile ilişkide buldukları bir sosyal iklime sahiptirler (Saldamlı, 2003; 291). Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre stres kaynakları geliştirmektedir. Ayrıca tüm örgütlerde ortak olan nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanı sıra, yalnızca o örgüte özgü ya da o iş kolundan kaynaklanan stresli durumlar da söz konusu olabilmektedir (Ertekin, 1993; 7).

Çalışanların işten kaynaklı stres faktörlerinin başında aşırı iş yükü gelmektedir. Kişinin bir işi gerçekleştirebilmesi için belirli güç ve zamana ihtiyaç duyar, işin gerektirdiği beceri ve yeteneklerin çalışanın üstünde olması strese neden olacaktır (Atasoy ve Yorgun, 2013). Tekin vd. göre (2019), çalışan bireyleri etkileyen bir diğer faktör ise fiziki mekân ve çevre şartlarıdır. Kişi çalıştığı ortamda huzurlu ve güvenli olmak ister, bu yüzden çalıştığı ortamın yapısının dikkatini dağıtmayacak ve güvensiz hissetmeyecek yapıda olması gerekir. Çalışma ortamında gürültü ve dikkat dağıtıcı unsurların olması zihinsel açıdan yorar ve strese neden olur. Sıcaklık, nem, havasızlık, çok soğuk ortamda veya aşırı sıcak yerlerde çalışmak insanı hem psikolojik hem de fiziksel olarak yıpratır. Çalışma saatlerinin uzun olması, vardiyalı çalışmak zorunda olmak, fazla mesai, monoton ve sıkıcı bir işte çalışmak bunlar da stresi tetikleyen değişkenlerdendir (Valerie ve Cary 1990).

Luthans'a göre örgütteki stres kaynakları dört grupta toplanmaktadır (Luthans, 1992; 404):

### a. Örgütsel Politikalar

- Adaletsiz başarı değerlendirmesi
- Ücret eşitsizlikleri
- Örgütsel kuralların katılığı
- İş gruplarını değerlendirme
- Çelişkili yöntemler
- Sık sık yer değiştirme
- Gerçekçi olmayan iş tanımları

### b. Örgütün Yapısal Özellikleri

- Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma
- Yükselme olanağının azlığı
- Aşırı formaliteler

- Yüksek derecede uzmanlaşma
- Örgütsel bölümlerin karşılıklı bağımlılığı
- Yürütme ve danışma birimleri arasında çatışma

**c. Fiziksel Koşullar**

- Kalabalık çalışma koşulları ve özel yaşamı önemsememe
- Aşırı gürültü, sıcak ya da soğuk çalışma ortamı
- Zehirli maddeler ve radyasyon
- Hava kirliliği
- İş kazaları
- Yetersiz aydınlatma

**d. Örgütsel Süreçler**

- Yetersiz iletişim
- Başarı düzeyi ile yetersiz geri bildirim
- Belirsiz ve çelişkili amaçlar
- Başarı değerlemesinin yanlış ve çelişkili olması
- Adaletsiz denetim düzeni
- Yetersiz bilgi

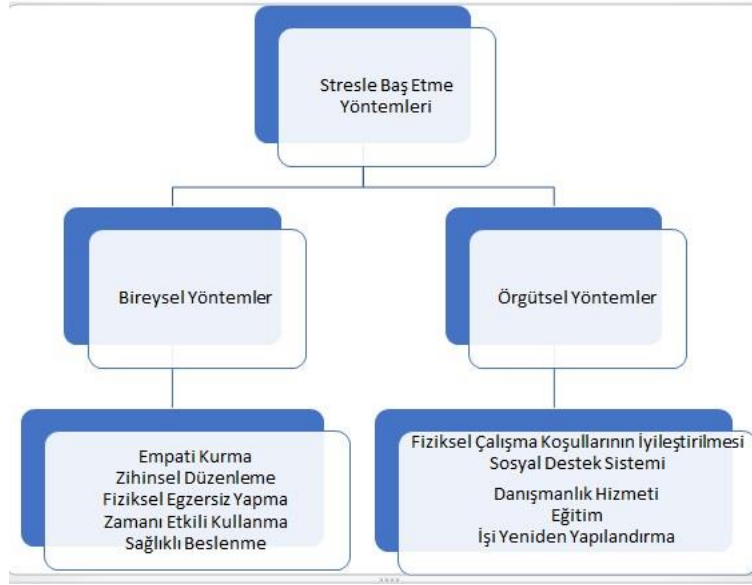
**1.7. Stres Yönetimi**

Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denmektedir (Güçlü, 2001; 101). Stresle beraber duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinin doğurduğu tükenmişlik durumu ile başa çıkma yöntemleri bulunmaktadır.

Erdoğan (1996), stresle başa çıkmada bireysel stratejiler olarak, etkili bir zaman yönetimi, rahatlama uygulamalarını, olumlu hayal kurmayı, egzersiz ve beden hareketlerini, davranışsal açıdan kişinin kendini kontrol etmesini, iletişim kurmayı, derin düşünme, gıda kontrolü ve masajı, bireyin kendine özgü bir hobi edinmesini ve dışa dönüklüğü önermektedir.

Şekil 2: Stresle Baş Etme Yöntemleri





Kaynak: Keser, A. & Kümbül Güler, Burcu. (2016). *Çalışma Psikolojisi*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 316-320.

Stres karşısında gösterilen davranışların, stresten kaçmaya çalışmak yerine, stresle başa çıkmaya yönelik olması son derece önemlidir. Kişilerde stres durumunun uzun süre devam etmesi hem ruh hem de beden sağlığı açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceği için stresle başa çıkmanın yöntem ve tekniklerinin öğrenilip uygulanması gereklidir. Başa çıkma yöntemleri, stres nedenlerini kaldırmak ya da denetim altına almak, stresin etkilerini yok etmek amacıyla bireylerin strese karşı gösterdikleri davranış veya duygusal tepkileri güçlendirmektedir. Baş etme yöntemleri ile stresin olumsuz etkileri azaltılmaya ya da ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır (Balcı, 2014; 52).

Stresle başa çıkmanın amaçları üç boyuta ayrılabilir (Pehlivan, 2000; 33):

*Kısa vadeli amaçlar:* Stresin yapısını, sebeplerini, etkilerini, başa çıkabilmek için gerekli yöntemleri öğrenmek.

*Orta vadeli amaçlar:* Olumlu stres kaynaklarını algılamak; duygusal ve bedensel stres tepkilerini kontrol etmek; zararlı stres sebeplerini öğrenmek, etkili bir yaşam biçimi geliştirmek.

*Uzun vadeli amaçlar:* Sağlıklı ve düzenli yaşamak; yetenekleri geliştirmek, huzur bulmak, yüksek düzeyde verimlilik sağlamaktır.

Tablo 1: Bireylerde Tipik Olarak Ortaya Çıkan Stres Belirtileri

Yüksek Tansiyon
Sindirim Problemleri

Duygusal Dengesizlik
Yetersizlik Duygusu
İşbirliğinden Uzak Davranış
Gerginlik
Sürekli Endişe
Rahatlama Güçlüğü
Aşırı Alkol ve Sigara Kullanımı
Uyku Problemleri

Kaynak: Balcı, Ahmet. (2014). *Çalışanlarda Stres Kaynakları, "Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü"*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.398.

### 1.7.1. Stresle Başa Çıkmada Bireysel Yöntemler

Stresle başa çıkmada, bireysel yöntemler bulunmaktadır. Bireyin sahip olduğu deneyimler, bilgi ve beceri durumu, kişiliği gibi etmenler bireyin strese karşı davranışında önemli rol sahibidir. Balcı (2014), stresi yönetmede bireysel olarak kullanılan bazı stratejiler oldukça önemlidir ve bu stratejilerin ortak yönü, kişisel alışkanlıklar ile davranışsal, fiziksel ve psikolojik yapıların kontrol altına alınması olduğunu belirtmiştir.

Stres her ne kadar olumsuz bir etki yaratsa da birey bu olumsuz durumu kişisel gelişimine yön vermede araç olarak kullanabilir. Bu durumu olumlu hale getirebilmek de stresle başa çıkma yollarını bilmeye bağlıdır. İnsan yaşamında stresin olmaması mümkün değildir. Önemli olan ise stresle nasıl baş edebileceğimizi bilmektir (Tekin vd., 2019; 81).

Tablo 2: Stresle Bireysel Başa Çıkma Tarzları

Geleceği planlamak
Olumlu düşünüp, iyimser olmaya çalışmak

Günü daha iyi planlamak
Uyku düzenine dikkat etmek
Yaratıcı hobiler edinmek
Problemleri belirlemek
Beslenmeye dikkat etmek
‘‘Hayır’’ demeyi bilmek
Sosyal olmak
İyi alışkanlıklar edinmek
Eksikleri kabul etmek
Kendi kendine telkin vermek
Düşünce odağı oluşturmak
Aile ve grup desteği almak
Stres danışmanı edinmek
Özsaygıyı geliştirmek
Problemlerden bahsetmek
Kişisel ilgileri geliştirmek

Kaynak: H. Tutar, *Kriz ve Stres Yönetimi*, s.278-279.

Stresle baş etmek için bireysel olarak, ‘‘Etkili bir zaman yönetimi, rahatlama uygulamaları, olumlu hayal kurma, egzersiz ve beden hareketleri, davranışsal açıdan kişinin kendini kontrol etmesi, iletişim kurma, derin düşünme, gıda kontrolü ve masaj, bireyin kendine özgü bir hobi edinmesi ve dışa dönüklük’’ gibi stratejilerin uygulanması da mümkündür (Güçlü, 2001; 102).

#### 1.7.1.1.‘‘Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet’’ (DKBY) Modeli

Braham'ın geliştirdiği “Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet” Modeli (DKBY), kişilerin yaşadıkları stresi yönetmeleri ve kontrol altına almaları için geliştirilen dört aşamalı bir modeldir.

- D (Değiştir), eğer mümkün ise strese neden olan koşulları ve içinde bulunulan olumsuz durumu değiştirmektir.
- K (Kabul Et), değiştirilmesi imkânsız olan durumların, kişilerin kontrolü ve sınırları dışında gelişen olayların pozitif yaklaşımla kabul edilmesidir.
- B (Boşver), duygusal, zihinsel ve ruhsal açıdan farklı bir yaklaşımla olayları yorumlama yöntemidir.
- Y (Yaşam Tarzını Yönet), çeşitli egzersiz, gevşeme yöntemleri, sosyal destek yoluyla strese neden olan unsurlarla mücadele etmektir (Braham,1998: 57).

Şekil 3: “Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet” Modeli

<b>D</b> <b>DEĞİŞTİR</b>	-Stres kaynağıyla yüzleş -Yardım iste -Zamanı iyi kullan -“Hayır” demeyi öğren -Arada bir mola ver -Stres kaynağını önceden tahmin et.
<b>K</b> <b>KABUL ET</b>	-Düşünce tarzını değiştir -Kaygıyı bırak -Öfkene hakim ol -Durumu daha da kötüleştirme
<b>B</b> <b>BOŞVER</b>	-Vazgeçmeyi öğren -İşleri üst üste ekleme -Neden boş vermen gerektiğini bil -Denge kur -“A” tipi davranıştan kaçın -“B” tipi davranış edin
<b>Y</b> <b>YAŞAM TARZINI</b> <b>YÖNET</b>	-Negatif mücadeleden kaçın -Pozitif yaşam tarzını benimse -Diyet yap -Egzersiz yap -Rahatla -Destek al

Kaynak: B. Braham, *Stres Yönetimi*, (Çev. V. G. Diker), İstanbul, 1998, s.57-59.

### 1.7.2. Stresle Başa Çıkmada Örgütsel Yöntemler

Modern toplumda bireylerin çoğunluğu stres altındadır. Çalışma hayatı bunun önemli bir kısmını teşkil eder. Örgütler stresin olumsuz etkilerini yok etmek için stresi önleme metotları geliştirmek zorundadır. Örgütsel stres yönetimi; bireylerin iş ortamından kaynaklanan streslerini en aza indirmek ya da önlemek için strese neden olan etmenlerin kontrol edilmesi, azaltılması veya ortadan kaldırılması için yönetim tarafından yapılan düzenlemeler ve yöntemlerdir. Örgütler, genel olarak stres yönetimi ile ilgili beş aşamalı yöntem kullanırlar. Bunlar:

- “Çalışanlarda strese neden olan faktörleri belirlemek,
- Örgüt içi stres kaynaklarını azaltmak veya yok etmek,
- Çalışanların işten kaynaklanan stres hakkındaki düşüncelerini değiştirmelerine yardımcı olmak ve stres deneyimi kazandırmak,
- Çalışanlara stresin sonuçlarıyla ilgili bilgi vermek,
- Çalışanların stresle mücadele edebilmeleri konusunda yardımcı olmaktır. (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 66).”

Tablo 3: Örgütsel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gerekliğinde yardımcı personel ve ek donanıma başvurmak,</li> <li>* Serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımı artırmak,</li> <li>* İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek,</li> <li>* Adil bir ödül sistemi geliştirmek,</li> <li>* İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak,</li> <li>* Örgütsel değişimi sağlamak,</li> <li>* Takım çalışmalarını desteklemek,</li> <li>* Örgütsel bağlılığı sağlamak,</li> <li>* Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak,</li> <li>* Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek,</li> <li>* Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak,</li> <li>* Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek,</li> <li>* Kişileri yeni görevlere atamak,</li> <li>* Üst yönetimin desteğini sağlamak,</li> <li>* Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak,</li> <li>* Sık sık pozitif geri bildirim vermek,</li> <li>* Uzun çalışma saatlerini kısaltmak,</li> <li>* Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek,</li> <li>* Yerinde bir terfi politikası izlemek</li> <li>* Tatil ve sosyal etkinlik imkanlarını artırmak,</li> <li>* Hizmet içi eğitimler planlamak,</li> <li>* İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak,</li> <li>* Kariyer için fırsat tanımak.</li> </ul>
--	---

Kaynak: Ardıç, K. & Polatçı, S. (2008), *Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama GOÜ Örneği*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10/2. 69-96.

## 2. Araştırmanın Yöntemi ve Bulgular

### 2.1.Amaç

Bu çalışmanın amacı, Türkiye ve Rusya’da beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının örgütsel stres kaynaklarını araştırmak olup çalışanların stres yönetimine hâkimiyetlerini analiz etmektir.

### 2.2.Yöntem ve Sınırlılıklar

Çalışmanın yöntemi yarı yapılandırılmış görüşme olup Türkiye ve Rusya’da özel sektörde çalışan beyaz yakalı 10 birey ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme formları ile yüz yüze, e-posta ve telefon aracılığıyla sağlanmıştır. Görüşmeye dâhil

edilen bireyler, rastgele seçilmiştir. Araştırmanın sınırlılığı ise beyaz yakalı çalışanlarla erişim ve iletişimin kısıtlılığıdır.

### 2.3. Bulgular ve Yorum

#### 2.3.1. Temel Bilgiler

Çalışmada, 3 kadın ve 7 erkek olmak üzere toplamda 10 bireyle görüşülmüştür. Bu 10 bireyin 5'i Türkiye'de, 5'i Rusya'da özel sektörde çalışmaktadır. Görüşülen bireylerin 7'si lisans, 3'ü yüksek lisans eğitime sahiptir. Yaş aralığı ise aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Kişi Sayısı
21-30	4
31-40	4
41-50	2

Ayrıca Türkiye'de çalışan 5 kişiden, 1 çalışan Kıımlı, 1 çalışan Özbekistanlı ve diğer 3 çalışan Türk'tür. Rusya'da çalışan 5 kişiden 2 çalışan Kıımlı ve 3 çalışan Türk'tür. 10 çalışandan 7'si boya sektöründe çalışmakta, 1 çalışan lojistik firmasında, 1 çalışan telekomünikasyon firmasında ve 1 çalışan da lojistik firmasında iş hayatında bulunmaktadır. Çalışanların görevleri farklılıklar içermekte, statülerine göre stres düzeyleri değişkenlik gösterebilmektedir.

#### 2.3.2. Stres Hissi

Bireylere, iş hayatında kendilerini stresli hissettikleri zamanların varlığı hakkında yöneltilen soruya, bireylerin tümü zaman zaman iş yerinde kendilerini stresli hissettikleri belirtmiştir.

Üretim Müdürü, Rusya, 34: "Üretimde sıkıntılar olduğunda, kalite sıkıntıları olduğunda, üretim yetişmediğinde stresli oluyorum."

İhracat Sorumlusu, Türkiye, 31: "Oluyor, işte benim işim daha çok insanlarla olduğu için ve farklı kültürden olan, ülkelerden olan insanlarla çalıştığım için ara sıra anlaşmazlıklar meydana çıkabiliyor. Özellikle ödeme konusunda veya işte malzeme kalitesi konusunda ara sıra stresli ortam yaratabiliyor."

Pazarlama Bölge Sorumlusu, Rusya, 24: ‘‘Evet, şirketin yapmış olduğu işte, planlamalar net yapılmadığında farklı departmanlara da bu durum yansıyor. Bu da iş yerinde sorun ve stresi doğuruyor.’’

Üst Düzey Yönetici Asistanı, Türkiye, 25: ‘‘Evet, oluyor. Genelde önem sırası aynı olan işler birikince bunları yetiştirmeye çalışma süreci benim için stresli geçiyor. Küçük bir hatanın büyük olumsuz sonuçlara yol açabileceği işlerde bu durum daha yoğun oluyor.’’

Pazarlama Müdürü, Türkiye, 33: ‘‘Oluyor. Ailemle işimin kesiştiği zamanlar ve tüm yurtdışı seyahatlerim öncesi stresli oluyorum.’’

İmalat Departmanı Yöneticisi, Rusya, 44: ‘‘ Var, mesela acil yapılması gereken ürün yetişmediğinde ve yetişemeyeceğini düşündüğümde stresli oluyorum.’’

Bireylerin çalışma ortamı, iş yükü ve yapmış olduğu meslek, stres hislerinde etkiye sahiptir. Bireyler istese de istemese de stres ortamında kendilerini bulabilmektedir. Stresin kendisini yoğun bir şekilde gösterdiği özel sektör, çalışanlar için ayrıca zorlayıcı olabilmektedir. Özel sektörün kendine has rekabet ortamı ve politikaları, bireyleri yıpratmaktadır. Yıpranan birey de stresle başa çıkmak durumunda kalmaktadır. Örneğin İmalat Departmanı Yöneticisi, Rusya, 44 boya sektöründe çalışmaktadır ve üretiminin yapıldığı boyaların siparişlerinin yetişmemesi onun için bir stres nedenidir.

### 2.3.3. Örgüt Algısı

Çalışanlara, ‘‘Örgüt politikalarımızın yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?’’ sorusu yöneltildiğinde, 4 birey yeterli olduğunu, 6 birey ise yeterli olmadığını belirtmiştir.

Üretim Müdürü, Rusya, 34: ‘‘Oluyor evet. Üretimde sıkıntılar olduğunda, kalite sıkıntıları olduğunda, üretim yetişmediğinde stresli oluyorum.’’

İhracat sorumlusu, Türkiye, 31: ‘‘ Bence yeterli değil, düzelmesi gerekiyor. Eşitsizlik oldukça yüksek.’’

Pazarlama Bölge Sorumlusu, Rusya, 24: ‘‘ Evet, yeterli olduğunu düşünüyorum.’’

Büro Personeli, Türkiye, 23: ‘‘Aslında genel merkeze bağlı bir kurumuz fakat fazlasıyla denetleme geçirmiyoruz. Bazen çalışma saatlerimiz çok uzuyor fakat karşılığında mesai ücreti almıyoruz tabi bunu işe başlarken kabul ederek başladığımız için sonradan tepki gösteremiyoruz fakat yine de çoğu işyerine göre adetli ve emeğinizin karşılığını alabildiğiniz rahat olduğunuz bir yer keza başınızda duran müdürün davranışları kesinlikle rahatsız edici

değil bu noktada kendisini zaten tanıyor olmam da önemli bir ayrıntı fakat diğer çalışan ile de aramızda ayırım yapmadan süreci yönettiğini söyleyebilirim.”

Pazarlama Müdürü, Türkiye, 33: “Düşünmüyorum. Örneğin bir iş arkadaşım, 3 senedir bu şirkette çalışıyor ve 3 senedir 2.500 TL yani aynı maaşı alıyor. Ama diğer iş arkadaşım ise benzer pozisyonda olmasına rağmen 5.000 TL alıyor. Patrona kim yalakalık yapıyorsa maaşı daha fazla oluyor.”

Perakende Gelişim Uzmanı, Türkiye, 39: “Hayır, ücretin eşit dağılımı yok. Performans değerlendirme ile ilgili bilgi seviyesi yüksek kişilerle de çalışılmıyor.”

Üst Düzey Yönetici Asistanı, Türkiye, 25: “ Örgüt politikası genel anlamda insana verilen değer konusunda yeterlilik arz etse de yapılan iş ile ücret bağlantısının yetersiz olduğu düşüncesindeyim. Pozisyonum gereği yöneticim mesaiye kaldığında mecburen kendisi şirketten ayrılana kadar benim de kalmam gerekiyor. Fakat bunun için ek bir mesai ücreti almıyorum. Tabi bu durum en başta söylendiği için de üstüne fazla gitmiyorum. Fakat genel anlamda çoğu kurumsal şirkete göre kurallar ve kişiye tanınan haklar konusunda oldukça yeterli olduğunu düşünüyorum. “

Çalışanlara, “Örgütünüzün yapısal özelliklerinden memnun musunuz?” sorusu yöneltildiğinde 3 birey memnun olduğunu, 1 birey kısmen memnun olduğunu belirtmiştir. 6 biraz ise memnun olmadığını söylemiştir.

İhracat sorumlusu, Türkiye, 31: “ Yok memnun değilim, yani yükselme zor biraz şirkette. Bir de aile şirketi olduğu için kurumsallar. Onun için tabi zor biraz.”

Pazarlama Müdürü, Türkiye, 33: “Memnun değilim. Sebebi ise şirketimizin patron şirketi olması. Her şeyi yapmış olsam da çok iyi iş yapmış olsam da son söz hep patronun sözüdür. Böylece yaptıklarım hiç oluyor.”

Hukuk Uzmanı, Rusya, 24: “ Evet yeterli çünkü firmamız büyük bir firma değil sadece iki departman var. Departmanlar arası iletişim çok iyi. İstedığımız zaman birbirimize ve patronumuza ulaşabiliriz. Yükselme olanağı ise tamamen çalışana bağlı.”

Perakende Gelişim Uzmanı, Türkiye, 39: “ Hayır, yükselme şansı verilmiyor. Kadın-erkek eşitsizliği zaman zaman oluyor. Fakat bölümler arası iletişim çok iyi.”

Üst Düzey Yönetici Asistanı, Türkiye, 25: “ Çalışmış olduğum şirket personelinin %80’i 15 yıl ve üzeri süredir burada çalışıyor. Fakat genel anlamda bakıldığında, çoğu hala ilk işe girdiği pozisyonda görevli. Buradan da anlaşılacağı üzere yükselmeye çok fazla olanak



verilmemektedir. Üst-alt ilişkisi konusunda ise, yöneticilerin altında çalışanlarını küçük görmediklerini ne olursa olsun saygı duyduklarını söyleyebilirim. Şirket kurumsal yapısını çok iyi korumaktadır, baba ve oğulları yönetimde söz sahibi olsa da ortak kararlar alınmaktadır.”

İmalat Departmanı Yöneticisi, Rusya, 44: “ Kısmen memnunum. Zaten %100 profesyonel çok az firma var. Hem gelişim süresi kaliteyi her zaman artırır.”

Genel Müdür, Rusya, 48: “ Hayır. Bölümlerin birbirleri ile iletişimi iyi değil. Bir şeyi söylediğim zaman bazen yeniden yapılması veya ertelenmesi gerekiyor.”

Çalışanlara, “Örgütün fiziksel koşullarından memnun musunuz?” sorusu yöneltildiğinde 4 birey memnun olduğunu, 1 birey kısmen memnun olduğunu, 4 birey memnun olmadığını, 1 birey ise bu konuda yorum yapamadığını belirtmiştir.

Üretim Müdürü, Rusya, 34: “ Şirketin maddi olarak durumuna baktığımda yeterli olduğunu düşünüyorum. Ama daha iyi olabilir. Mesela havalandırmada yetersizlikler var.”

Pazarlama Bölge Sorumlusu, Rusya, 24: “ Hayır değilim, üretimi yapan fabrikalarda, ana veya yan ofisler genellikle aynı binada bulunduğu için gürültü ve üretim atıkları oluyor.”

Pazarlama Müdürü, Türkiye, 33: “ Kısmen memnunum. Üretim alanı ile ofis arasında dünya kadar fark var. Üretimde aydınlatma, havalandırma, çalışma koşulları ve gürültü çok kötüyken; ofiste çok çok iyi. “

Hukuk Uzmanı, Rusya, 24:” Memnunum. Klima sistemimiz bulunmakta. Aydınlatma sistemimiz de çok iyi. Herhangi bir sıkıntı yok, memnunum.”

Perakende Gelişim Uzmanı, Türkiye, 39: “Bir ofisim olmadığı ve sahada çalıştığım için bu konuda bir şey diyemiyorum.”

Üst Düzey Yönetici Asistanı, Türkiye, 25: “ Fiziksel çalışma koşulları oldukça yeterli. Özellikle kendi departmanımda yalnızca iki kişi çalışıyor olmamız ve odamızın geniş olması, geniş bir penceremizin olması çalışma verimliliğimizi de olumlu yönde etkiliyor.”

İmalat Departmanı Yöneticisi, Rusya, 44: “ Değilim. Çünkü aşırı gürültülü makinalar kullanmaktayız. Bunun yanı sıra ekipmanlarımızın yeteri ölçüde işçilere verildiğini düşünüyorum. “

Genel Müdür, Rusya, 48: “ Memnun değilim. Aydınlatma açısından sıkıntılı ve kapalı ortam. Ayrıca çalışma koşulları da iyi değil.”

Çalışanlara, “Örgütsel süreçlerinizden memnun musunuz?” sorusu yöneltildiğinde 2 çalışan memnun olduğunu, 4 çalışan kısmen memnun olduğunu ve 4 çalışan memnun olmadığını belirtmiştir.

Üretim Müdürü, Rusya, 34: “ Memnunum. Yeni bir şirket olduğumuz için ve kurumsal olmadığımızdan dolayı iletişim şu an kolay sağlanıyor. Bir problem olduğunda tüm çalışanlar toplanıp gidermeye çalışıyoruz.”

İhracat sorumlusu, Türkiye, 31: “ Yeterli değil ama idare eder. İletişim orta seviyede diyebiliriz. Bu seneye kadar başarı düzeyimiz yükseliyordu, yani benim bölümüm ihracat, yükselişeydi. Ama işte hem ülke ekonomi durumu, bir de yönetimin aldığı kararlarla şu anda azalmaya gitti. Onun için düzeltmeleri gerekiyor.”

Pazarlama Bölge Sorumlusu, Rusya, 24: “ Kısmen memnunum. Departmanımızda çalışanlara yeterli motivasyon sağlanmadığı için başarı düzeyi de oldukça iyi olmuyor açıkçası. İletişim açısından ise gayet iyiyiz.”

Pazarlama Müdürü, Türkiye, 33: “ Değilim. Bir bölümün başarısı tüm bölümlerin başarısı olarak görünse bile diğer bölümlerin başarıya ulaşması çok zor. Yani bazı bölümler daha çok çalışıyor ve çalışmayanları örtüyor. İletişimimiz ise direkt şirket sahibiyle temasta bulunabiliyoruz, herkes ulaşılabilir. Patron şirketi olduğumuz için ise denetim konusunda sıkıntılarımız var ve başarısız olduğunu düşünüyorum.”

Hukuk Uzmanı, Rusya, 24: “ Kısmen memnunum. Denetim yapılması gerektiği gibi bazen yapılmıyor. Normalde her ay sonunda iki kere şirketimizde denetim yapılmalı. İletişim konusunda ise daha iyi olabiliriz. Şirketimizin yeterince başarılı olduğunu düşünüyorum.”

Perakende Gelişim Uzmanı, Türkiye, 39: “ Takip sistemi mevcut ve bundan memnun değilim. Kendimi baskı altında hissediyorum. Başarı düzeyimizden ise çok memnunum.”

Üst Düzey Yönetici Asistanı, Türkiye, 25: “ Çalıştığım şirketin birçok alanda ve birkaç ülkede farklı firmaları bulunuyor. Ben şirketin genel merkezinde çalışıyorum. Denetim departmanı da genel merkezde yer alıyor ve gerek genel merkezi gerek diğer firmaların denetim sürecini çok sıkı bir şekilde gerçekleştiriyorlar. Bu da aslında çalışma sürecinde insanların daha verimli ve daha dikkatli davranmalarını ve çalışmalarını sağlıyor. Şirketin genel duruşu, düşünceleri ve gerek iç iletişimi gerekse dışarıyla olan iletişiminin çağa uygun, tarafsız ve yeniliğe açık olduğunu düşünüyorum. Zaten bir kurumun yeniliğe açık olmasının gelecekteki yerini garantilemesi açısından çok önemli olduğunu düşünüyorum.”

İmalat Departmanı Yöneticisi, Rusya, 44: ‘‘ Evet bence her şey planlı gidiyor.’’

Genel Müdür, Rusya, 48: ‘‘Orta derecede memnunum. Tam istediğimizi alamazsak belli bir süre sonra elde edebiliyoruz. ‘‘

Yukarıdaki cevaplara göre, örgütsel algılarında genel bir memnuniyetsizlik egemendir. Hiçbir örgütsel süreç mükemmel değildir ve kimi çalışanlar tarafından bu farkındalık bulunmaktadır. Örgüt politikaların memnuniyetsizliği ücret eşitsizliği ve ayrımcılık gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır. Örgütün yapısal özelliklerinden kaynaklanan memnuniyetsizliğin sebebi ise son sözü patronun söylemesi ve yükselme olanağının kısıtlı olmasıdır. Örgütün fiziksel koşullarından kaynaklanan şikâyetler ise gürültülü ortamın ve aydınlatmanın yetersiz olması gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel süreçlere gelindiğinde ise, departmanlar arası iletişimin yetersiz olması ve denetimin ya çok sıkı ya da hiç yapılmaması gibi memnuniyetsizlikler gibi nedenler söylenmiştir.

Ertekin (1993), her örgütün yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre stres kaynaklarının geliştirdiğini belirtmiştir. Ayrıca tüm örgütlerde ortak olan nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanı sıra, yalnızca o örgüte özgü ya da o iş kolundan kaynaklanan stresli durumlar da söz konusu olabildiğini söylemiştir. Çalışanların özel sektörde bulunması, stresin şekillenmesinde kaynak olarak gösterilebilmektedir. Sektörün getirdiği kimi özellikler (satış kotası, denetim vb.) bireyleri strese sokabilmektedir. Çalışanların çoğunun boya sektöründe çalıştığı da göz önünde bulundurulacak olursa, havalandırma çalışanlar için önemli bir ihtiyaç olup gerekli koşullar sağlanmadığında çalışanı olumsuz etkilediği görülmektedir.

#### **2.3.4. Yalnızlık Hissi ve Yorgunluk Hissi**

Bireylere ‘‘Zaman zaman işyerinizde kendinizi yalnız hissettiğiniz oluyor mu?’’ sorusu sorulduğunda, 4 birey yalnız hissettiğini, 5 birey yalnız hissetmediğini ve 1 birey bazen böyle bir duygu hissettiğini söylemiştir.

Üretim Müdürü, Rusya, 34: ‘‘ Her zaman yalnız hissediyorum. Bu ülkede yalnızım çünkü. Evliyim ve ailemi henüz yanıma getiremedim. Bu yüzden eksik hissediyorum. Yardımcım da olmadığı için iş yükü de tamamen bende. Ayrıca dil farklı olduğu için iletişim konusunda da sıkıntı çekiyorum. Diyaloglar tercümanlar tarafından sağlanıyor bu da yeterli olmuyor.’’

Büro Personeli, Türkiye, 23: ‘‘ Bazen tabii ki oluyor özellikle ben buraya ait değilim diye düşündüğümde kendi işimi yapmıyorum çünkü ama bugünün koşullarında yapabilecek en mantıklı en rahat işlerden birini yerine getiriyorum mutlu değilim desem yalan olur.’’

Pazarlama Müdürü, Türkiye, 33: ‘‘ Yok hiç olmuyor. Genel olarak öyle bir ortam olmuyor.’’

Hukuk Uzmanı, Rusya, 24: ‘‘ Öyle bir şey yok. Öyle bir şey hissetmem için boşluk olması lazım ve yoğun olduğum için zamanım yok. Eğer hissedersen de arkadaşlarımla vakit geçiririm öyle bir sıkıntım yok.’’

Genel Müdür, Rusya, 48: ‘‘Evet. Konuşmayı istiyorum ve her şey iç içine giriyor. Ailemden uzak kaldığım için yalnız hissediyorum.’’

İmalat Departmanı Yöneticisi, Rusya, 44: ‘‘ Hayır çünkü çok eğleneli bir yapım var.’’

Yalnız hisseden bireylerin, iş yerinde bulunduğu ortamdaki kaynaklı ve ailelerinden uzakta oldukları gibi nedenlerden dolayı bu duyguya sahip olduğu görülmektedir. Kimi bireyler, konuşmak isteyip de konuşamadıklarından şikâyetçidir. Bu durum, iş yerinde bulunan arkadaş ortamının zayıf olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca Rusya’da çalışan bireylerin dil konusunda çektikleri sıkıntı yalnızlık hissini pekiştirebilmektedir. Bireyin kendi anadilinde konuşamayışı bu duruma nedendir.

Bireylere, ‘‘Kendinizi en çok yorgun hissettiğiniz saatler hangileridir? ‘‘ sorusu yöneltildiğinde, Pazarlama Bölge Sorumlusu, Rusya, 24 öğlene doğru yorgun hissettiğini ve Üst Düzey Yönetici Asistanı, Türkiye, 25 sabahları kalktığında ve akşam saatlerinde yorgun hissettiğini belirtmiştir. Pazarlama Müdürü, Türkiye, 33 ise kendisini hiç yorgun hissetmediğini söylemiştir. Hukuk Uzmanı, Rusya,24 her zaman yorgun hissettiğini ve geriye kalan 6 kişi ise akşam saatlerinde yorgun hissettiklerini belirtmişlerdir. Bireylerin genellikle iş çıkışına doğru veya iş yerini terk edip eve gittiklerinde gün sonu yorgunluğuna sahip oldukları görülmektedir.

Yukarıdaki bulgular doğrultusunda bir tanımdan yola çıkıldığında, Maslach ve Jackson (1986) tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşmeden oluşan, ‘‘üç bileşenli bir psikolojik sendrom’’ şeklinde ifade etmişlerdir. Tükenmişlik öncelikle bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi ile ortaya çıkmakta ve kişinin duygusal anlamda tükenmesi ile sonuçlanmaktadır. Bulguları yorumladığımızda, görüşülen bireylerin yanıtları, bireylerin bu üç bileşenli psikolojik sendromun etkilerinden uzak olduğunu göstermektedir. Çalışanlar bir takım stres belirtileri göstermektedir fakat tükenmişlik sendromu kendini göstermemektedir.

### 2.3.5. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler

Bireylere, “İşinizi yaparken diğer çalışan arkadaşlarınızla konuşmaya fırsat bulabiliyor musunuz?” sorusu yöneldiğinde şu cevaplar alınmıştır:

Üretim Müdürü, Rusya, 34: “ İletişim olmazsa olmaz zaten. Sürekli irtibat halinde olmamız gerekiyor. Üretim yaptığımız için sürekli konuşmalıyız.”

İhracat sorumlusu, Türkiye, 31:” Evet bulabiliyorum ama nadir.”

Pazarlama Bölge Sorumlusu, Rusya, 24: ‘ Evet bulabiliyorum.”

Büro Personeli, Türkiye, 23: “ Evet çünkü bir mutfağımız bir de ofisimiz var sürekli beraberiz.”

Pazarlama Müdürü, Türkiye, 33: “ Evet hem de çok. Her gün akşama kadar görüşüyoruz. İş konuştuğumuz kadar da özel konuları da görüşüyoruz.”

Hukuk Uzmanı, Rusya, 24: “ Her zaman buluyorum. Zaten aslında bunu hep yapıyorum. Hep başka arkadaşlarla iletişim kururum. Hem iş hem özel konularda hep konuşuruz.”

Perakende Gelişim Uzmanı, Türkiye, 39: “ Tabi ki buluyorum. İletişim önemli.”

Üst Düzey Yönetici Asistanı, Türkiye, 25: “ Yönetim kurulu departmanında iki asistan olarak çalışmaktayız. Mesai başlangıcından bitişine kadar genelde işlerimizi ortaklaşarak ve yardımlaşarak yaptığımız için sürekli iletişim halindeyiz. Bunun dışında verimimizin düşmemesi için de tabi ki arada işe mola verip kısa da olsa muhabbet edebiliyoruz.”

İmalat Departmanı Yöneticisi, Rusya, 44: “Tabi ki. Çünkü zaman işimin gereği bu, yönetmek.”

Genel Müdür, Rusya, 48: “ Evet, iş hakkında konuşuyoruz fakat özel konularda başkaları ilgilenmiyor.”

Çalışanların cevabına göre, genel anlamda çalışanlar iş arkadaşları ile mesai saatlerinde iletişim kurabilmektedir. Fakat konuşulan konuların özel ve iş olarak ayrımı mevcuttur. Hem iş hem özel konuları konuşanlar da bulunmakta, yalnızca iş konuşanlar da bulunmaktadır.

### 2.3.6. Sebepsiz Kaygı ve Sıkıntı Hissi

Bireylere, “Sebebi olmadan kaygı, korku, ya da sıkıntı duyduğunuz oluyor mu?” sorusu yöneltildiğinde aşağıdaki yanıtlar alınmıştır.

Üretim Müdürü, Rusya, 34: “ Yok denecek kadar az. Zaman zaman oluyor.”

Perakende Gelişim Uzmanı, Türkiye, 39: “ Hayır duymuyorum.”

Büro Personeli, Türkiye, 23: “ Genel de bir şeye kırılmışsam oluyor. Sürekli aynı ortamda olduğumuz için illa ki alınmalar, tedirginlikler oluyor hatta bir ara çok şiddetli bir boyuta gelmişti bırakmayı bile düşünmüştüm. “

Hukuk Uzmanı, Rusya, 24: “ Evet oluyor. Çalışma koşullarımız yoğun olduğu için veya ailevi sebeplerden dolayı her iki konuyu da aynı anda düşündüğüm için bu tarz karışık ve rahatsız edici duygular hissediyorum. Hissettiğim duyguların bunlardan kaynaklandığını düşünüyorum.”

Üst Düzey Yönetici Asistanı, Türkiye, 25: “ Her insan gibi tabii ki de ben de ara ara bazı kaygılar yaşıyorum. Özellikle gelecekte nerede olacağımı, neler yapacağımı düşünmek ve sorgulamak beni çok kaygılandırıyor.”

İmalat Departmanı Yöneticisi, Rusya, 44: “ Olmuyor çünkü ben en iyisiyim. Bu kaygıların çözümü için buradayım.”

Genel Müdür, Rusya, 48: “Oluyor. Özellikle de zaman boşa geçtiğinde, geçen zamanı düşündüğümde.”

Pazarlama Müdürü, Türkiye, 33: “ Evet oluyor. Ben de sebebini bilmiyorum.”

Pazarlama Bölge Sorumlusu, Rusya, 24: “ Hayır olmuyor.”

İhracat Sorumlusu, Türkiye, 31: “ Yok yani olmuyor diyebiliriz.”

Çalışanlardan bazıları, sebebi olmadan kaygı, korku, ya da sıkıntı hissettiğini belirtmiştir. Gelecek endişesi, zamanın geçişi ve aile özlemi bu hislerin temelini oluşturabilmektedir. Herbert Freudenberger (1974) tarafından tanımlanan, başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu, görüşülen bireylerde rastlanmamaktadır. Bireyi zaman zaman etkisi altına alabilen derin düşünceler, iş stresi ve kaygı bireyi sıkıntı hissine sokabilmektedir. Fakat bu sıkıntı hissi, tükenmişlik sendromunun varlığının göstergesi değildir.

### **2.3.7. Stres Kaynaklı İşten Ayrılma Düşüncesi**

Bireylere, “İş stresi dolayısıyla işten ayrılmayı düşündünüz mü?” sorusu yöneltildiğinde, 7 çalışan iş stresinden dolayı işten ayrılmayı düşünmediğini, 3 çalışan ise düşündüğünü belirtmiştir.

Üretim Müdürü, Rusya, 34: “ Hayır, düşünmedim. Çünkü özel sektör olduğu için bu sektörde hep stres var. Stresin kaynağını bulup çözmeye çalıştığım için böyle bir durum yaşamadım.”

Pazarlama Bölge Sorumlusu, Rusya, 24: ‘‘ Hayır çünkü gelir kaynağına ihtiyacım var.’’

Büro Personeli, Türkiye, 23: ‘‘ Hayır sadece bir ara müdürüme alındığım ve bu işi beceremediğimi düşündüğüm için bırakmak istemiştim.’’

Pazarlama Müdürü, Türkiye, 33: ‘‘İşten ayrılacak kadar yoğun bir iş stresi yaşamadım.’’

Hukuk Uzmanı, Rusya, 24: ‘‘ Yok hayır. Bu bir durumdan çıkış değil, kaçıştır bence.’’

Perakende Gelişim Uzmanı, Türkiye, 39: ‘‘ Hayır. İş stresinin geçici olduğunu bildiğim için bırakmayı düşünmedim.’’

Üst Düzey Yönetici Asistanı, Türkiye, 25: ‘‘ Evet, ara ara bu düşünceye kapılıyorum. Fakat bunu küçük bir stres sonucu sinirle yapmıyorum. Çalıştığım pozisyonu, yükselme olanağımı ve çalışma verimimle aldığım maddi karşılığı tartıyorum ve sonucunda daha iyi yerlerde olabileceğimi düşünüyorum.’’

İmalat Departmanı Yöneticisi, Rusya, 44: ‘‘ Hayır genelde hata yapmayan bir kişiliğim var ve dolayısıyla da düşünmedim. ‘‘

Genel Müdür, Rusya, 48: ‘‘ Genellikle oluyor bu durum. Her insanda olduğu gibi oluyor.’’

Çalışanların maddi kaygı içerisinde bulunması işten ayrılma düşüncesini geri plana atmaktadır. Önceliğin gelir kaynağı olması, çalışanlar tarafından ön planda tutulan bir olgudur. Ayrıca çalışanlar özel sektörde çalıştığı için, kimi çalışanlar tarafından iş stresi kaçınılmaz bir durum olarak bilinmektedir. Özel sektörün bir getirisi olarak görülen iş stresi, bazı çalışanlar için mücadele edilemeyecek bir durum değildir. Buna ek olarak çalışanlarda işten atılma korkusuna rastlanmamıştır.

### 2.3.8. Hissedilen Olumsuz Duyguların Yansıması

Bireylere, ‘‘Fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yaptığımız işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansıması söz konusu mu? ‘‘ sorusu yöneltildiğinde, aşağıdaki yanıtlar alınmıştır.

Üretim Müdürü, Rusya, 34: ‘‘ Tabi ki. Birçok görev üstlenildiği için hata yapılabilir. Tam olarak da odaklanılamıyor. Bu yüzden kimi zaman olumsuz durumlar çevremdekilere de yansıyor.’’

İhracat sorumlusu, Türkiye, 31: ‘‘ Yok söz konusu değil.’’

Pazarlama Bölge Sorumlusu, Rusya, 24: ‘‘ Hayır, yansıtmamaya çalışıyorum.’’

Büro Personeli, Türkiye, 23: “ Sürekli değil tabi ki ama çok yorulduğumuz dönemlerde illa ki karşı tarafa hissettiriyorsunuz. Bunun dışında kendimi hiç çaresiz ve umutsuz hissetmedim. Beceremezsem bırakırım moduyla yaşadım hep sonuçta benden kıymetli değil hiçbir iş.”

Pazarlama Müdürü, Türkiye, 33: “ Hayır öyle bir şey hiç olmadı.”

Hukuk Uzmanı, Rusya, 24: “ Evet. Sebepsiz yere kız arkadaşıma bağırırım. Sonra özür dileyip haksız olduğumu söylerim.”

Perakende Gelişim Uzmanı, Türkiye, 39: “ Hayır olmuyor çünkü ben hiçbir zaman umutsuz olmam. Hiçbir zaman pes etmem.”

Üst Düzey Yönetici Asistanı, Türkiye, 25: “ Özellikle yaptığım işe ve iş ortamına bu duyguların doğurduğu olumsuz tutumları yansıtmamaya çalışıyorum. Çünkü kişisel sorunlarımız ve duygularımız yüzünden insanların da çalışma verimini düşürmeye hakkımızın olmadığını düşünüyorum. “

İmalat Departmanı Yöneticisi, Rusya, 44: “ Söz konusu değil çünkü işimi çok seviyorum.”

Genel Müdür, Rusya, 48: “ Sinirlendiğim zaman oluyor. Biraz yüksek ses tonuyla bağırıyorum. İster istemez yansıyor. Öğretmeme rağmen hala hata yapılıyorsa bağırıyorum ve sinirleniyorum.”

Çalışanlarda fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yaptıkları işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması olabilmektedir. Kimi çalışanlar yansıma sonucu yaptıklarının hata olduğunu fark edip özür dilemektedir. Bulunduğu durumu yansıtmamaya çalışan birey de bulunmakta, yorgunluğunu ve sıkıntısını çevresine yansıtan da bulunmaktadır.

### **2.3.9. Stresten Dolayı Kontrol Kaybı**

Bireylere, “Yaşadığımız stresten dolayı kontrolü kaybettiğiniz bir an oldu mu?” sorusu yöneldiğinde, aşağıdaki yanıtlar alınmıştır.

Üretim Müdürü, Rusya, 34: “ Yok olmadı. Kontrol her zaman bende.”

İhracat Sorumlusu, Türkiye, 31: “ Yok, o kadar olmadı.”

Pazarlama Bölge Sorumlusu, Rusya, 24: “ Hayır olmadı ama stresten dolayı hata yaptığım oldu.”

Büro Personeli, Türkiye, 23: “ Olmadı hiç böyle bir şey yaşamadım.”



Pazarlama Müdürü, Türkiye, 33: ‘‘ Oldu. Bağırarak, patlayarak oluyor. Fakat 3-5 dakikada kendimi toparlar, özür dilerim. Hatalı olduğumu kabul ederim.’’

Hukuk Uzmanı, Rusya, 24: ‘‘ Yok hayır hiçbir zaman olmadı. Kontrol her zaman bende. Kendimi tutabiliyorum.’’

Perakende Gelişim Uzmanı, Türkiye, 39: ‘‘ Hayır, asla. O duygularımın hepsini törpüledim.’’

Üst Düzey Yönetici Asistanı, Türkiye, 25: ‘‘ Gerek sağlığıma verdiğim önem gerekse çevreme verdiğim değer gereği her ne olursa olsun stresin hayatımı, duygularımı ve bedenimi bu denli etkilemesine izin vermiyorum.’’

İmalat Departmanı Yöneticisi, Rusya, 44: ‘‘ Hayır stresli olmuyorum hiç.’’

Genel Müdür, Rusya, 48: ‘‘ Oldu. Bağırdım, çağırdım, elimde ne varsa attım, insanlara fırlattım. Sonra hata yaptıysam da özür dilerim.’’

Kontrol kaybı, çalışanlar tarafından nadir olarak görülmektedir. Bireyler bu duygularını törpülemekte, dizginlemekte veya dışa vurabilmektedir. Genel Müdür, Rusya, 48 ve Pazarlama Müdürü, Türkiye, 33 yanıtlarına bakıldığında bu iki bireyin yaşamlarında kontrol kaybı yaşadığı görülmektedir. Braham’ın geliştirdiği ‘‘Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet’’ Modelinin, Yaşam Tarzını Yönet kısmında çeşitli egzersiz, gevşeme yöntemleri, sosyal destek yoluyla strese neden olan unsurlarla mücadele etmek önem taşımaktadır. Kontrol kaybı yaşayan bu bireyler, Yaşam Tarzını Yönet kısmına önem vermeli ve çeşitli gevşeme yöntemlerine başvurmalıdır.

### 2.3.10. Stresle Başa Çıkma

Bireylere stresle başa çıkma yöntemlerinin olup olmadığı sorulduğunda, 9 çalışan stresle başa çıkma yönteminin olduğunu belirtmiştir.

İmalat Departmanı Yöneticisi, Rusya,44 ise ‘‘ Yok aslında çünkü stresi oluşmadan önce iyi plan ve kaliteli ekip ile giderebilirsiniz.’’ demiştir.

Perakende Gelişim Uzmanı, Türkiye, 39: ‘‘ Var tabii ki. Yarım saatliğine kendimi stresli ortamdan uzaklaştırıyorum. Nefes egzersizi yapıyorum.’’

Hukuk Uzmanı, Rusya, 24: ‘‘ Var, işe daha çok yoğunlaşmaya çalışırım ya da tatile çıkarım.’’

Üst Düzey Yönetici Asistanı, Türkiye, 24: ‘‘ Stres yaşadığım zamanlarda, birkaç dakika da olsa kendimi her şeyden somutlayıp kendi içime dönüyorum ve kendimi motive ediyorum. Kimisine göre bu insanın kendisini kandırması olarak tanımlanabilir, fakat ben aksine

kendime olan güvenimi, neler başarabileceğimi ve ne kadar güçlü olduğumu tekrar tekrar görebiliyorum.”

Üretim Müdürü, Rusya, 34: “ Sevdiğim insanlarla konuşup stresimi onlarla paylaşarak aşmaya çalışıyorum.”

İhracat Sorumlusu, Türkiye, 31: “ Var evet, mesela stres ortamında bu ortamı ve onu konuyu hemen terk etmeye çalışıyorum ve kendi kafamda hemen başka bir şeyler düşünmeye başlıyorum.”

Genel Müdür, Rusya, 48: “ Var. Daha bilinçli hareket ederim. Stres durumunda ekibe eğitim veririm, onları eğitirim.”

Pazarlama Bölge Sorumlusu, Rusya, 24: “ Evet, var. Genellikle sektörde tecrübe sahibi olan arkadaşlarıma danışırım veya sigara içerim. Alternatif olarak da hobilerimden biriyle meşgul olurum.”

Pazarlama Müdürü, Türkiye, 33: “ Aile stresim varsa işe; iş stresim varsa aileme yönelirim. İş eğlence haline getiririm.”

Stresle başa çıkmada, bireylerin çevresi ile olan ilişkisi önem taşımaktadır. Aile olan iletişim veya tecrübeli bir bireyle olan iletişim, stresi etkilemektedir. Stresi paylaşmak, bu olgunun şiddetini azaltabilmekte, bireye verebileceği zararı azaltabilmektedir. Ayrıca cinsiyet temelli bir stresle baş etme farklılığı bulunmamaktadır. Bireyin kendi iç sesini dinlemesi ve yalnız kalması da bir başka başa çıkma yöntemidir. Çalışanlar, Braham'ın geliştirdiği “Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet” Modeli göz önüne alındığında, değiştir ve yaşam tarzını yönet kısmını dikkate almaktadır. Strese neden olan koşulları ve içinde bulunulan olumsuz durumu değiştirmek ve gevşeme yöntemleri, sosyal destek yoluyla strese neden olan unsurlarla mücadele etmek burada önem taşımaktadır.

Çalışanlardan alınan cevaplara göre, bireylerin stresle başa çıkmak için spor, sanat ve müzik gibi hobilere yönelmediği görülmektedir. Bu tür hobilere sahip olmaları bireylerin yaşam tarzlarında daha farklı olmalarını sağlayabilirdi. Yaşanılan stres durumu, çeşitli aktiviteler ile giderilerek stresle başa çıkmada alternatif yöntemler olabilirdi. Bundan dolayı özel sektör çalışanlarına stresle başa çıkma yöntemi olarak spor, sanat ve müzik aktiviteleri önerilebilir.

### **2.3.11. Stres Belirtileri Bulguları**

Bireylere, fiziksel stres belirtilerinden hangilerinden şikâyetçi oldukları sorulmuştur ve aşağıdaki tabloda şikâyet edilen belirtiler ve belirtilere sahip kişi sayıları verilmiştir.

Tablo 5: Araştırma Kapsamında Katılımcıların Fiziksel Stres Belirtileri ve Sıklığı

<b>Belirtiler</b>	<b>Kişi Sayısı</b>
Baş ağrısı	7
Düzensiz uyku	6
Sırt ağrısı	6
Çene kasılması	Yok
Kas ağrıları	1
Aşırı terleme	1
Yorgunluk veya enerji kaybı	7
İştahta değişiklik	5

Tabloya göre, fiziksel stres belirtilerinden olan baş ağrısı ve yorgunluk veya enerji kaybı, çalışanlar tarafından en çok şikâyetçi olunan stres belirtilerindedir. Düzensiz uyku, sırt ağrısı ve iştahta değişiklik ise yoğun olarak şikâyet edilen diğer belirtilerdir. Kas ağrıları ve aşırı terleme az sayıda görülmektedir. Çene kasılması belirtisi ise çalışanlar tarafından hiç belirtilmemiştir.

Bireylere, duygusal stres belirtilerinden hangilerinden şikâyetçi oldukları sorulmuştur ve aşağıdaki tabloda şikâyet edilen belirtiler ve belirtilere sahip kişi sayıları verilmiştir.

Tablo 6: Araştırma Kapsamında Katılımcıların Duygusal Stres Belirtileri ve Sıklığı

<b>Belirtiler</b>	<b>Kişi Sayısı</b>
Kaygı veya endişe	5
Depresyon veya çabuk ağlama	Yok
Ruhsal durumun hızlı ve sürekli değişmesi	1

Asabilik	5
Gerginlik	7
Öfke patlamaları	4
Aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik	4
Saldırganlık	1
Özgüven azalması veya güvensizlik hissi	2

Duygusal stres belirtilerinden olan gerginlik, çalışanlar tarafından en çok şikâyet edilen stres belirtisidir. Kaygı veya endişe 5, asabilik 5, öfke patlamaları 4 birey ve aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik 4 birey tarafından işaretlenen stres belirtilerindedir. Ruhsal durumun hızlı ve sürekli değişmesi, saldırganlık, özgüven azalması veya güvensizlik hissi ise işaretlenen diğer stres belirtilerindedir. Ruhsal durumun hızlı ve sürekli değişmesi belirtisi ise hiçbir çalışan tarafından şikâyet edilmemiştir.

Bireylere, zihinsel stres belirtilerinden hangilerinden şikâyetçi oldukları sorulmuştur ve aşağıdaki tabloda şikâyet edilen belirtiler ve belirtilere sahip kişi sayıları verilmiştir.

Tablo 7: Araştırma Kapsamında Katılımcıların Zihinsel Stres Belirtileri ve Sıklığı

Belirtiler	Kişi Sayısı
Karar vermede güçlük	2
Unutkanlık	6
Zihin karışıklığı	3
Aşırı derecede hayal kurma	4
Tek bir fikir veya düşünceyle meşgul olma	2

Mizah anlayışı kaybı	1
Düşük verimlilik	4
Hatalarda artış	1
Konsantre olmada güçlük	4

Unutkanlık, çalışanların en çok şikâyet ettikleri zihinsel stres belirtilerinden olmuştur. Aşırı derecede hayal kurma, düşük verimlilik ve konsantre olmada güçlük ise unutkanlıktan hemen sonra şikâyet edilen belirtidir. Karar vermede güçlük, zihin karışıklığı, tek bir fikir veya düşünceyle meşgul olma, mizah anlayışı kaybı ve hatalarda artış diğer işaretlenen stres belirtileridir.

Bireylere, sosyal stres belirtilerinden hangilerinden şikâyetçi oldukları sorulmuştur ve aşağıdaki tabloda şikâyet edilen belirtiler ve belirtilere sahip kişi sayıları verilmiştir.

Tablo 8: Araştırma Kapsamında Katılımcıların Sosyal Stres Belirtileri ve Sıklığı

<b>Belirtiler</b>	<b>Kişi Sayısı</b>
İnsanlara karşı güvensizlik	7
Başkalarını suçlama	1
İnsanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek	1
Randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek	Yok
Haddinden fazla savunmacı tutum	2
Birçok kişiye birden küs olmak, konuşmamak	1

İnsanlara karşı güvensizlik, çalışanlar tarafından en çok işaretlenen sosyal stres belirtisi olmuştur. Başkalarını suçlama, insanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek, haddinden fazla savunmacı tutum ve birçok kişiye birden küs olmak, konuşmamak diğer işaretlenen belirtilerdendir. Randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek ise çalışanlar tarafından hiç şikâyet edilmemiştir ve işaretlenmemiştir.

Selye'nin Genel Uyum Sendromu yaklaşımından hareketle, bireylerin fiziksel stres belirtilerine bakıldığında, çalışanların alarm aşamasında olduğu görülmektedir. Stres yaşayan vücut, çeşitli semptomlarla kendisini göstermektedir. Baş ağrısı ve yorgunluk veya enerji kaybı gibi belirtiler bunu kanıtlamaktadır. Duygusal ve zihinsel stres belirtilerinde de tükenme aşaması görülmemektedir. Bireylerde strese bağlı olarak alarm aşaması hakimdir. Sosyal stres belirtilerinde ise bireylerde genel bir kaniya varmak güçtür. Çünkü genel olarak insanlara karşı güvensizlik duygusu bulunmakta ve bu duygu genel bir kanı söylemek için yeterli değildir.

### 2.3.12. İşle İlgili Şikâyet Nedenleri

Bireylere, yapmış oldukları işle ilgili en çok şikâyet nedenleri sorulmuştur ve aşağıdaki tabloda nedenler ve bu nedenlerden şikâyetçi olan kişi sayıları verilmiştir.

Tablo 9: Araştırma Kapsamında Katılımcıların İşle İlgili Şikâyet Nedenleri

Şikâyet	Kişi Sayısı
Çok monoton olması	1
Tehlikeli olması	1
Çok yorucu olması	3
Aşırı dikkat gerektirmesi	6
Yoğun bir denetim olması	1
Yükselme olanaklarının kısıtlı olması	3
Tatmin olamama	3

Çalışanların işleriyle ilgili en çok şikâyet ettikleri şey, işlerinin aşırı dikkat gerektirmesi olmuştur. Çok yorucu olması, yükselme olanaklarının kısıtlı olması ve tatmin olamama diğer şikâyet edilen nedenlerdendir. Çok monoton olması, tehlikeli olması ve yoğun bir denetim olması birer kez işaretlenen şikâyet nedenleridir.

### **Sonuç**

Stres olgusu, bireyin sağlığına etki etmekte, iş ve yaşam kalitesi ve verimliliği üzerinde rol oynamaktadır. Çalışma yaşamında bireyin yaşadığı iş stresi, iş yaşamı kalitesine etki ederek olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Günümüzde oldukça etkili bir şekilde varlığı bulunan iş stresi, çalışma alanını derinden etkileyen ve çalışanın sosyal çevresine de sıçrayan bir kavramdır. Bireyin sahip olduğu meslek ve organizasyon yapısı, stresin şiddetini ve boyutunu şekillendirebilmektedir.

Kendine has belirtileri olan stresi, fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal belirtiler olarak gruplandırabilmekteyiz. Bu çalışmada elde edilen bulgularda, çalışanların fiziksel stres belirtilerinden en çok şikâyetçi oldukları baş ağrısı ve yorgunluk veya enerji kaybı belirtileridir. Ayrıca düzensiz uyku, sırt ağrısı ve iştahta değişiklik de şikâyetler arasındadır. Duygusal stres belirtilerinden ise gerginlik belirtisi en çok şikâyet edilen belirtidir. Çalışanlar, kaygı veya endişe, asabılık, öfke patlamaları ve aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik gibi belirtilerden de bahsetmişlerdir. Zihinsel stres belirtilerinden olan unutkanlık ise çalışanlar tarafından en çok şikâyet edilendir. Aşırı derecede hayal kurma, düşük verimlilik ve konsantre olmada güçlük diğer yoğun olarak görülen belirtilerdir. Sosyal stres belirtilerinden ise en çok insanlara karşı güvensizlik bireyler tarafından şikâyet edilmiştir. Görüşülen çalışanların cevaplarına bakıldığında, fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal belirtilerin arasından en düşük belirtiler sosyal stres belirtilerine aittir. Fiziksel stres belirtisi ise çalışanlarda en sık görülen belirtilerdir.

Stres hissi, bireylerin iş yerinde sık sık burun buruna geldiği bir durumdur. Çalışılan ülkenin Rusya veya Türkiye olması bu hissi değiştirmemektedir. Araştırmada katılımcılar stres varlığının bilincindedir ve özel sektörde çalıştıkları için de kimi çalışanlarda stresin kaçınılmaz olduğu düşüncesi bulunmaktadır. Örgüt politikaları genel anlamda çalışanlar tarafından yetersiz bulunmaktadır. Örgüt politikalarının memnuniyetsizliği ücret eşitsizliği ve ayrımcılık gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır. Örgütün fiziksel koşulları da çalışanları etkilemekte, gürültülü bir ortamın bulunması ve aydınlatmanın zayıflığı da bu duruma etki etmektedir. Departmanlar arası iletişimin yetersizliği ve denetim olgusunun eşit düzeyde sağlanamaması ise örgütsel süreçlerden rahatsızlık duyulan nedenlerdir.

Genel olarak örgüt içerisindeki memnuniyetsizlikler ülkeler arası bir karşılaştırmaya indirgenememekte, çalışılan ortam ve şirket içindeki pozisyondan dolayı farklılık göstermektedir. Fakat Rusya’da çalışan bireylerin iş yerinde yalnızlık hissetmeleri daha fazladır. Bunun nedeni Türk çalışanların orada yabancı hissetmesi ve kendi dillerinde yeterince konuşamamaları ve paylaşım yapamamalarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca ailelerinin yanlarında bulunmaması da bu durumu pekiştirmektedir. Ek olarak, ülke fark etmeksizin çalışanlarda genellikle akşam saatlerinde yorgunluk hissi bulunmaktadır. Tüm çalışanlar iş yerinde çalışan arkadaşları ile mesai içerisinde konuşma fırsatı bulabilmektedir.

Çalışanlar, iş stresi yaşadıklarının farkındadır ve görüşülen bireylerin yarısından fazlası maddi kazanca ihtiyaç duydukları için stres yükü ne kadar ağır olursa olsun işten ayrılmayı düşünmediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca bireylerden alınan yanıtlara göre, işten atılma korkusu çalışanlarda bulunmamaktadır. Yaşanılan stres, bireyin çevresine de yansiyabilmektedir. Kimi çalışanlar stresini ailesine yansıtabilmekte kimisi ise bu duygusunu törpülemektedir. Stresten dolayı kontrol kaybı da mümkün olabilmektedir. Fakat bu durum yaygın olmamakla birlikte yalnızca iki çalışan tarafından yaşanmıştır. Bağırarak ve öfke patlaması yaşamak bu duruma örnek olabilmektedir. Görüleceği üzere, bireyler Selye’nin, Genel Uyum Sendromuna göre genellikle alarm aşamasındadır. Bu aşamada birey, stresi algılamakta ve stresle baş etme yöntemlerine başvurmaktadır. Çalışanların stresle başa çıkma yöntemleri bulunmaktadır ve ülkelerarası bir ayrım arz etmemektedir. Stresle başa çıkmada, bireylerin çevresi ile olan ilişkisi önem taşımaktadır. Aile olan iletişim veya tecrübeli bir bireyle olan iletişim, stresi etkilemektedir. Bireyin kendi iç sesini dinlemesi ve yalnız kalarak stresin geçmesini beklemesi gibi mücadele yöntemleri bulunmaktadır. Çalışanlar, Braham’ın geliştirdiği “Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet” Modeli göz önüne alındığında, değiştir ve yaşam tarzını yönet kısmını dikkate almaktadır. Strese neden olan koşulları ve içinde bulunulan olumsuz durumu değiştirmek ve gevşeme yöntemleri, sosyal destek yoluyla strese neden olan unsurlarla mücadele etmek burada önem taşımaktadır. Çalışanlardan alınan cevaplara göre, bireylerin stresle başa çıkmak için spor, sanat ve müzik gibi hobilere yönelmediği görülmektedir. Bu tür hobilere sahip olmaları bireylerin yaşam tarzlarında daha farklı olmalarını sağlayabilirdi. Yaşanılan stres durumu, çeşitli aktiviteler ile giderilerek stresle başa çıkmada alternatif yöntemler olabilirdi. Bundan dolayı özel sektör çalışanlarına stresle başa çıkma yöntemi olarak spor, sanat ve müzik aktiviteleri önerilebilir. Ayrıca çalışanların işleriyle ilgili en çok şikâyet ettikleri şey, işlerinin aşırı dikkat gerektirmesi olmuştur.



**Kaynakça**

- Aktaş, A., Aktaş, R. (1992). *İş Stresi*. Verimlilik Dergisi, 1.
- Ardıç, K. & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama GOÜ Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10/2. 69-96.
- Arıkanlı, A., Ulubaş, B. (2004). *Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Arpacı, F. (2005). Sekreterlerin Çalıştıkları Yöneticinin Kademesine Göre Stres Kaynaklarının İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17.
- Atasoy, A., ve Yorgun, S. (2013). Sağlık Çalışanlarında İş Gerilimi ve İş Stres Düzeyinin Değerlendirilmesi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*. 6(2). 71-88.
- Aydın, Ş, (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 6, Sayı. 3.
- Aytaç, S., (2009). *İş Stresi Yönetimi El Kitabı*, ‘İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi’. Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları (CASGEM), Ankara.
- Balcı, A. (2014). *Çalışanlarda Stres Kaynakları, ‘Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü’*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baltaş, A., Baltaş, Z. (1986). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitabevi: Ankara.
- Braham, J. B. (1998). *Stres Yönetimi, Ateş Altında Sakin Kalabilmek*. (Çev.: Vedat G. Diker). Hayat Yayınları: İstanbul.
- Cordes, C. L. ve T. W. Dougherty (1993), *A Review and an Integration of Research on Job Burnout*, The Academy of Management Review, Vol. 18 (4), pp. 621 – 656.
- Cüceloğlu, Doğan. (1994). *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları*. Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Çalışkan, S., Aydoğan, S., Işıklı, B., Metintaş, S., Yenilmez, F., Yenilmez, Ç. (2018). Üniversite Öğrencilerinde Algılanan Stres Düzeyi ve İlişkili Olabilecek Faktörlerin

- Değerlendirilmesi. *Eskişehir Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi Halk Sağlığı Dergisi*, 3 (2), 39-49.
- Çelikkol, A., (2001). *Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı*. İstanbul.
- Dalkılıç, Olca S. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Nobel Kitapevi: Ankara.
- Davis, K., (1984) *İşletmelerde İnsan Davranışı*. (Çev.: Kemal Tosun ve Diğerleri). İstanbul: İ.Ü. Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. Avcıol Basım Yayın: İstanbul.
- Eren Gümüştekin, G., Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması*. (VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları), VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayın: İstanbul.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. TODAİE Yayını: Ankara.
- Freudenberger, H. J. (1974). *Staff Burnout*. Journal of Social Issues, Vol. 30, pp. 159 – 165.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1).
- Gümüştekin, G., Öztemiz, A., “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, S: 23, Kayseri, 2004, s.66.
- Kaymaz, K. (2019). *Örgütsel Stres Algısında Cinsiyet Temelli Farklılıklar ve Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma*. Business and Economics Research Journal, 10(2), 483-497.
- Keser, A. & Kümbül Güler, Burcu. (2016). *Çalışma Psikolojisi*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 316-320.
- Luks, S. A., Savery, K. L. (2001). *The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction and Reported Stress Levels: Some Australian Evidence*. Leadership & Organization Development Journal, 22(3).

- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill Inc.: New York. McShane, L. Steven., Glinow, Mary Ann Von. (2003). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill Inc.: New York.
- Maslach, C. ve P. G. Zimbardo (1982), *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Maslach, C. ve S. E. Jackson (1981), “*The Measurement of Experienced Burnout*”, *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 2, pp. 99 – 113.
- Maslach, C., W. B. Schaufeli ve M. P. Leiter (2001). *Job Burnout*. *Annual Review Psychology*, Vol. 52, pp. 397 – 422.
- Miller, K., Greyling, M., Cooper, C., Lu, L., Sparks, K., & Spector, P.E. (2000). *Occupational Stress and Gender: A cross cultural study*. *Stress Medicine*, 16, 271-278.
- McShane, L. Steven., Glinow, Mary Ann Von. (2003). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill Inc.: New York.
- Omolayo, B. (2012). *Effect of gender status on job stress among police officers in Ekti State of Nigeria*. *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 9(1), 38-42.
- Pehlivan, A. (2000). *İş Yaşamında Stres*, Ankara.
- Pehlivan, İ. (1995), *Yönetimde Stres Kaynakları*, Personel Geliştirme Merkezi Yayınları: Ankara.
- Saldamlı, A. (2003). *Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama*. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(6).
- Schermerhorn, R. J. (1999). *Management*. John Wiley&Sons Inc.: New York.
- Şenyiğit, G. (2004). *Çalışma Hayatında Stres*. *Verimlilik Dergisi*, 3.
- Tekin, E., Yazgan Çilesiz, Z., Gede, S. (2019), *Farklı Meslek Gruplarında Çalışanların Algılanan Stres Düzeyleri ve Stresle Başa Çıkma Tarzları Üzerine Bir Araştırma*, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 79-89, Mart 2019.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Yönetimi*, İstanbul.
- Valerie, J. S. ve Cary, L, C. (1990). *Understanding Stress a Psychological Perspective for Health Professionals*. Chapman and Hall.

### **Extended Abstract**

The couple of competition and ambition in working life has led individuals to be in competition at all times, and thus the individual has to manage and cope with the emerging stress phenomenon. It is of great importance that the behaviors shown in the case of stress are aimed at coping with stress rather than trying to escape from it. In this study, white-collar workers in Turkey and Russia is to focus on organizational stress sources of private sector employees will be analyzed on dominance in stress management.

The aim of this study is to investigate organizational stress sources of private sector white-collar workers in turkey and in Russia and is to analyze their dominance in the management of employee stress. The method of study is semi-structured interviews and 10 people who work as white collar employees in the private sector from Turkey and Russia were interviewed. Interviews were provided face-to-face, via e-mail and telephone, using semi-structured interview forms. The individuals included in the interview were chosen randomly. In the study, 3 women and 7 men, a total of 10 individuals were interviewed. Five of these 10 people work in Turkey, five of them work in Russia in the private sector. Also, from the five people who work in Turkey; 1 is Crimean, 1 is from Uzbekistan, and the other two employees are Turk. From the 5 people who work in Russia; 2 employees are Crimean and 3 employees are Turk. The duties of the employees vary, and their stress levels may vary according to their status.

Stress is a mental and physical condition that affects a person's health, work and life quality, efficiency and productivity. Stating that the stress response of the body takes place in a certain time, Hans Selye named the mechanism that covers all physiological changes that occur, General Adaptation Syndrome. General Adaptation Syndrome is a way of examining the process of coping with stress and it consists of three stages: alarm, resistance and exhaustion. In the alarm phase, the individual perceives the stress and encounters it. In the phase of resistance, the individual puts forth all the efforts to resist stress and shows the behavior of a stressed person. If the stressful event is very serious and its effect is long, the exhaustion step is reached for the organism.

Participants are usually on the alert stage, according to Selye's General Harmony Syndrome. At this stage, the individual perceives stress and uses stress-coping methods.

Sense of sensation is a situation that individuals frequently encounter at work. Most people need a certain amount of stress to stay motivated. But the degree and intensity of the stress is very important here. Working in Russia or Turkey does not change this feeling.

We can group stress, which has its own symptoms, into physical, emotional, mental and social symptoms. In the findings obtained in this study, it is the headache and fatigue or energy loss symptoms that the employees mostly complain about from physical stress symptoms. In addition, irregular sleep, back pain and change in appetite are among the complaints. Among the emotional stress symptoms, tension is the most frequently complained symptom. Employees also mentioned symptoms such as anxiety or worry, irritability, outbursts of anger, and excessive sensitivity or vulnerability. Forgetfulness, which is one of the mental stress symptoms, is the most frequently complained by employees. Excessive daydreaming, low productivity, and difficulty in concentrating are other intense symptoms. Among the social stress symptoms, individuals mostly complained of distrust towards people. Looking at the responses of the employees interviewed, the lowest symptoms among physical, emotional, mental and social symptoms belong to the social stress symptoms. Physical stress symptoms are the most common symptoms among the employees.

Along with stress there are methods of dealing with emotional exhaustion, depersonalization, and burnout caused by low personal accomplishment. It is extremely

important that the behaviors shown in the face of stress are aimed at coping with stress rather than trying to escape from it. Since the continuation of the stress situation for a long time can have negative consequences in terms of both mental and physical health, it is necessary to learn and apply the methods and techniques of coping with stress. The "Change-Accept-Forget-Manage Your Lifestyle" Model (CAFML), developed by Brahm, is a four-stage model developed for individuals to manage and control their stress. Change, is the change of conditions or situations that cause stress. Accept, is the acceptance by the individual of situations that are impossible to change. Forget, involves interpreting events from different angles. Manage your life style, on the other hand, involves combating the factors that cause stress with various methods. Employees take into consideration the change and manage lifestyle part, considering the "Change-Accept-Forget-Manage Your Lifestyle" Model developed by Brahm. It is important here to change the conditions that cause stress and the negative situation and to combat the factors that cause stress through relaxation methods and social support. According to the answers received from the employees, it is seen that individuals do not turn to hobbies such as sports, art and music to cope with stress. Having

such hobbies could make individuals more different in their lifestyle. The experienced stress situation could be relieved with various activities and there could be alternative methods to cope with stress. Therefore, sports, arts and music activities can be recommended for private sector employees as a method of coping with stress. In addition, the most common complaint of employees about their jobs is that their jobs require extreme attention. This study contributes to the literature as it deals with white collar employees' stress resources and management types chosen from Turkey and Russia.