

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ AÇISINDAN STRES

Yard. Doç. Dr. Nurettin KALDIRIMCI*

ABSTRACT

Management can be defined as working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals. Recognizing the importance of human element in organizations; the conceptual framework of organizational stress, its psychological bases, its origins and outcomes are explained. And also the concepts related to stress such as frustration, conflict, complex and defensive behavior are analyzed. Considering the concept of stress in this framework may be of great help to the managers in understanding, describing, predicting and controlling the behaviors of individuals in an organization.

I — GİRİŞ

Davranış bilimlerinin yönetim ve örgüt ile ilgili problemlerin çözümünde her geçen gün daha çok yer alması, yönetim düşünce ve uygulamalarındaki tarihi gelişime uygun düşmektedir. İnsanın ve/veya insan davranışının sistematik araştırmasına yönelik disiplinlerarası bir yaklaşım özelliği taşıyan çağdaş davranış bilimlerinin, yönetim ve örgüt kavramlarına yeni boyutlar getirdiği, fonksiyonları itibariyle, örgütsel açıdan stratejik bir ağırlığı olan insan unsurunun anlaşılması konusunda da çok önemli ip uçları sağladığı şüphesizdir.

Amaçlara ulaşmak için beşerî ve maddî kaynakların belirli ölçüler dahilinde bir araya getirilmesi ya da bir insan grubunun faaliyetlerini birtakım amaçların gerçekleşmesi yönünde düzenleyen yapı, kaide ve prosedürlerin bütünü olarak tarif edebileceğimiz örgütler, insanlar tarafından kurulmakta, insanlar aracılığıyla, insanlar için işletilmektedir (1).

(*) Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi.

(1) Toker Dereli; *Organizasyonlarda Davranış*, Ar Yayın Dağıtım, İ.C., İstanbul, 1981, s. 1.

Örgüt kurulmuşsa ve işletiliyorsa bunun anlamı, örgütün yönetilmesidir. «Başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı» ya da «Bir grup insanı örgüt amaç veya hedefleri doğrultusunda yönlendirmeyi veya onlara rehberlik etmeyi ihtiva eden bir süreç» (2), olarak tarif edebileceğimiz yönetim, örgüt içindeki davranışları etkin şekilde yönetebildiği ölçüde başarılıdır. Yönetici, işgörenlerin çalışırken nasıl davrandıklarını anlamalı, onların gelecekteki davranışlarının ne olabileceğini tahmin etmeli, davranışları yönlendirmek, değiştirmek ve kontrol etmek konusundaki yeteneğini geliştirmelidir. Kendi çevresindeki insanlarla birlikte çalışırken davranış bilimlerinin ortaya koyduğu bilgilerden faydalanmak ve bunları uygulamak etkin yöneticiliğin gereğidir.

Örgüte, «çevreye açık sosyal bir sistem» olarak yaklaşmanın genel kabul gördüğü günümüzde, genel sistem teorisinden hareketle yapılan tahliller, yorumlar ve alınan sonuçlar, yönetim ve örgüt etkinliği bakımından sistem yaklaşımının gerekliliğini vurgulamaktadır. Olayları ve sistemleri tek bir açıdan ve başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak incelemek yerine, diğer olay ve sistemlerle ilişkili olarak ele almanın, gelişmeleri anlama, sonuçları tahmin etme ve kontrol bakımından daha etkin olduğu yolundaki görüş, sistem yaklaşımının esasıdır.

Bir sistemi, «belirli parçalar (alt sistemler) dan oluşan, bu parçalar arasında karşılıklı ilişkiler bulunan bir bütün», şeklinde tarif etmek mümkündür. Sistemi meydana getiren unsurların kendi aralarındaki etkileşim, sistem ile daha üst sistemler arasında da geçerlidir. Alt sistemler kendi aralarında ve üst sistem ile karşılıklı etkileşim ilişkisi içinde olduğundan dolayı, bir sistem alt ve üst sistemleri hem etkilemekte hem de onlar tarafından etkilenmektedir.

İnsanı, örgütü ve örgüt içi davranışları anlayabilmek için, sistem olarak ele alınabilecek bu olguların bağımlı bulunduğu alt ve üst sistemlerin etkilerini dikkate almak şarttır. İnsan ve örgüt o kadar farklı alt ve üst sistem ile etkileşim içindedir ki, her yer ve zamanda geçerli ideal bir örgüt ve örgütsel davranış modeli yoktur. Her sistemin, içinde bulunduğu özel şartlara uygun olarak düşü-

(2) Leslie W. Rue, Lloyd L. Byars; **Management : Theory and Application**, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1980, s. 6.

nülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu yüzden, farklı durum ve şartların farklı örgütsel uygulamaları gerektirdiğini savunan, genel geçerli bir yönetim tarzı bulunmadığını, örgütle ilgili her şeyin «şart» lara bağlı olduğu fikrini öne süren durumsallık yaklaşımı (contingency theory) bakış açısını daha da geliştirmiştir.

Sistem görüşü ve durumsallık yaklaşımının insana bakış açısı, onun tek boyutlu olmayıp, fevkalâde karmaşık bir varlık olduğu şeklindedir. Birbirinin aynı davranış değişkenlerine (fizyolojik, psikolojik, çevresel) sahip yeryüzünde iki insan bile yoktur. Buna paralel olarak, birbirinin aynı, yeryüzünde iki örgüt te yoktur veya örgütler parmak izleri gibi birbirinden farklıdırlar. Öyleyse insana, örgüte ve örgütsel davranış ortamına yaklaşırken, sistematik şekilde hareket etmek, durum veya şartlarla ilgili değişkenlerin sistemi nasıl etkilediğini araştırmak gerekecektir.

Örgüt içindeki insan davranışlarının yapı, teknoloji, örgütsel faaliyetler ve dış sosyal sistemle ilişkisi açısından incelenmesi sonucu elde edilen bilgi birikimi ve bu bilgi birikiminin uygulanması örgütsel davranışın konusudur. Amacı ise, insan - örgüt ilişkilerini tahlil etmek, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını tatmin etmek ve onları amaçlara ulaştıracak ekip çalışması yapmaya imkan veren bir atmosfer meydana getirmektir. Her örgütün yönetilmesi ve her yönetimin bir örgüte dayanması sözkonusu olduğuna göre, etkinlik açısından ortak paydayı teşkil eden insan unsurunu tanımak, davranışlarına yön vermek, hazır ve basit formüllerin ötesinde gerçekçi temellerden hareket etmekle mümkündür. Çağdaş yöneticiler davranışlar üzerinde dikkatli durmalıdırlar.

Örgütsel davranış bakımından işgören davranışları incelenirken, büyük ölçüde, davranış bilimlerinin verilerinden faydalanılmaktadır. İşgörenlerin davranışları bu bilgiler ışığında yorumlanmaktadır. Stres konusunu tartışırken, konunun anlaşılmasına yardım edecek birtakım temel varsayımları sıralayarak kısaca açıklamak istiyoruz. Bu varsayımlar insan davranışlarının temel özellikleridir :

1. Davranış süreci bütün insanlar için benzer özellikler taşır,
2. Davranışların bir sebebi vardır,
3. Davranış organizmayı harekete geçiren bir güce (güdü) dayanır,

4. Davranış belli bir hedefe yöneliktir,

5. Davranış, ferdi etkileyen fizyolojik, psikolojik ve çevre ile ilgili değişkenler yüzünden ve engellenme, çatışma ve sıkıntı (anxiety) itibariyle farklılıklar arzeder (3).

Bir uyarıcı sebebin harekete geçirdiği davranış süreci, ortaya çıkan ihtiyacın etkisiyle hedefe doğru gelişir. Güdüler organizmayı tatmin kaynağına doğru iter. İhtiyaçlar ve/veya güdüler ve tatmin olmak için seçilmiş hedefler, insanların farklı fizyolojik, psikolojik ve çevre ile ilgili özelliklere sahip olmaları yüzünden aynı olmayabilir. Bu özellikler aynı zamanda, değişik davranış türlerinin nasıl ortaya çıktığını da açıklar. Hedefe dönük davranışlar her zaman, ferdi rahatlatacak, tatmin edecek veya dengeye ulaştıracak seviyede başarılı olmayabilir. Hedefe giderken bir engel çıkabilir, insan ne yapacağını bilmeyebilir ve kararsız kalabilir. Engeller, karar vermeyi güçleştiren durumlar ve muhtemel tehlikeler karşısında benliğinin zedeleneceğini zanneden fert kaygı, endişe ya da sıkıntı içine girebilecektir. Bu psikolojik haller pek çok olumsuz gelişmenin de başlangıcı olmaktadır. Fizyolojik yapı ile psikolojik durum arasında var olan yakın ilişkiden dolayı organizmada ve davranışlarda önemli değişikliklerin meydana çıkması konunun araştırılmasının asıl gerekçesidir.

İşgörenlerin verimliliğini yakından etkileyen, onların iş başında ve örgüt dışındaki davranışlarında bozukluklara yol açan stresin tanıtılmaya çalışıldığı bu yazıda ilgili kavramlar da açıklanarak, konu hakkında genel bir bilgi verilmek istenmiştir. Sistem görüşüne uygun şekilde, işgören davranışlarının anlaşılması ve kontrolü için özellikle engellenme, çatışma, kompleks ve savunma mekanizmaları stres kavramı ile birlikte ele alınmıştır.

II — STRESİN TARİF VE MAHİYETİ, KAYNAKLARI, BELİRTİLERİ VE SONUÇLARI

Örgütlerde çalışan insanların kendilerinden ve çevrelerinden kaynaklanan bazı sebeplerle sıkıntı, kaygı ve endişe içine düştükleri ve bu yüzden örgüt ile bütünleşemedikleri, verimli çalışma ek-

(3) J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly; **Organizations; Behavior, Structure, Processes**, Business Publications, Inc., Texas, 1979, s. 63. Ayrıca bkz. Blair J. Kolasa; **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş** (Çev.: Prof. Dr. Kemal Tosun başkanlığında F. Aykar, T. Somay, M. Mentеше), İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No : 42, İstanbul, 1979, s. 9.

sikliği ve tatmin yetersizliğinin ortaya çıktığı bilinmektedir. İşgören verimliliği ve tatmini konusu tartışılırken, psikolojik uyum içinde bulunmanın gerekliliği üzerinde de ısrar edilir. Psikolojik uyumun fizyolojik yapı ile olan ilişkisinden hareketle de, insanın «bütün» olarak ele alınması gereği ayrıca vurgulanmaktadır. İnsan sağlığını etkileyen bütün faktörlerin incelenmesi, çalışanların sağlığı ile örgütlerin sağlığının, birbiriyle doğrudan ilgili olduğu varsayımı ile kaçınılmaz bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir.

1973 yılında İngiltere'de yapılan bir araştırmada endüstri dalında baş ağrısı, stres ve akıl hastalıkları sonucu 40 milyon işgününün kaybedildiği tesbit edilmiştir. Bu rakam, grev ve diğer sebeplerle kaybedilen işgünü sayısının üç katına eşittir (4). İşgören verimliliği bakımından bu kadar önemli bir konunun, örgüt etkinliği açısından ihmal edilemeyecek derecede ağırlık taşıdığı, burada açıkça görülmektedir.

Stres kavramı ile yakından ilgili, bazan bu kavramla karıştırılan çoğu kere de birbirinin yerine kullanılan bazı kavramlar vardır. Tanımlanan psikolojik durum açısından bakılırsa, sıkıntı, kaygı, endişe, gerilim, huzursuzluk bunlar arasındadır. Hem strese yol açtığı hem de bu psikolojik sonuçları doğurduğu kabul edilen psikolojik temeller ise engellenme, çatışma ve komplekslerdir. Kavram karışıklığının devam ettiğine işaret ederek, strese ve savunma mekanizmalarına geçmeden önce, bu temel psikolojik kavramları açıklamak istiyoruz.

A) Temel Psikolojik Kavramlar

1. Engellenme (Frustration)

«Engellenme», «hayal kırıklığı», «hüsran» kavramları ile ifade edilen psikolojik durumla ilgili farklı tariflerin bulunduğunu kaydetmek gerekir. «Belirli amaçlara yönelik davranışlar ferdi, fiziki, toplumsal veya kültürel sebeplerle engellendiğinde meydana gelen durumu» (5) ya da «Kendimiz ile ulaşmayı arzu ettiğimiz amaç arasına bir engel girdiğinde ortaya çıkan duygu» (6) gibi tarifler bunlara birer örnek olarak gösterilebilir.

(4) Esin Ahmet; «Yöneticilerde Stress», *Boğaziçi Üniversitesi Dergisi*, Vols. VIII-IX., 1980-1981, İstanbul, 1982, s. 3-39.

(5) Barlas Tolan; *Toplum Bilimlerine Giriş*, Ankara, 1975, s. 361.

(6) Harold J. Leavitt; *Managerial Psychology*, Chicago, 1978, s. 42.

İnsan ihtiyaçlarının sınırsız olmasa bile ne kadar çok ve çeşitli olabileceği ile ilgili geniş bir bilgi birikimi vardır. «Varlığı ile davranışları kolaylaştırarak veya gerilimleri azaltarak organizmaya fayda sağlayabilecek olan bir şeyi arzu etme veya ondan mahrum olma hali», ihtiyaç kavramının biraz genişçe bir tarifidir (7). Bu açıdan bakarsak, engellenme durumlarının insan hayatında gündeme ne kadar fazla gelebileceğini tahmin edebiliriz. Kişilik ve kültür özelliklerini de dikkate alarak, beslenme, güvenlik, sevilme, itibar, başarıma, bağlanma, saldırma, karar verebilme, itiraz, bağımsızlık, gösteriş, anlama, emretme reddetme, uzmanlık... gibi tatmin olmayı bekleyen bir çok ihtiyacın varlığını tespit edebiliriz. Bu ihtiyaçlar tek başlarına veya birlikte, tatmin edici hedeflere doğru davranışlara dönüşürken engellenebilir.

İnsanı, kendisi için önemli olan amaca ulaşmaktan alıkoyan herhangi bir şey, potansiyel bir engellenme kaynağıdır. Bir ihtiyacın doğurduğu iç gerilim, insanın biyolojik - fizyolojik yapısından, psikolojik özelliklerinden, sosyal ve kültürel çevre faktörlerinden veya fiziki çevredeki birtakım unsurlardan dolayı giderilmeyebilir. Yani engellenme kaynağı ferdin içinde ve çevresinde bulunabilir, tek veya birlikte engellenmeye yol açabilir. İyi bir atlet olmak isteyen ama ayağı sakatlanan, lider olmak isteyen fakat grup tarafından sevilmeyen, mühendis olmak isteyen ama matematikten anlamayan, terfi etmek isteyen, fakat bir türlü yükselemeyen, ders dinlemek isteyen ama gürültüden dolayı buna imkan bulamayan insanlar engellenmişlerdir.

İhtiyaçlar karşılanırken, birbirine karşıt davranışlara sürükleyici güdülerin ortaya çıkardığı çatışmalar ile kaygı, öfke gibi kompleks haline gelmiş psikolojik halleri de engellenme olarak görmek mümkündür (8). Çünkü, insanın günlük hayatındaki karar verememe durumları ve kökleri daha derinlerde olan ve davranışlarınıza büyük ölçüde etki eden çeşitli kompleksler amaçlara ulaşmama sonucunu doğurabilecektir.

Birçoklarına göre, endişe ya da sıkıntı (anxiety) engellenmenin en önemli sonucudur. Amaca erişememekten doğan bu huzursuzluk durumu şüphesiz açık bir sebebe de bağlanamaz. Belirsiz bir tehlike ya da felaketle karşılaşacağını düşünüp tedirgin ve sı-

(7) Benjamin B. Wolman; *Dictionary of Behavioral Sciences*, Van Nostrand Reinhold Company, 1973.

(8) Barlas Tolan, a.g.e., s. 361.

kıntlı olma halinin, çok daha derin köklerinin bulunduğu dair psikolojik teorilerin varlığı bir tarafa, engellenen insanın gergin ve huzursuz olması birçok davranış bozukluğunun temeli olmaktadır.

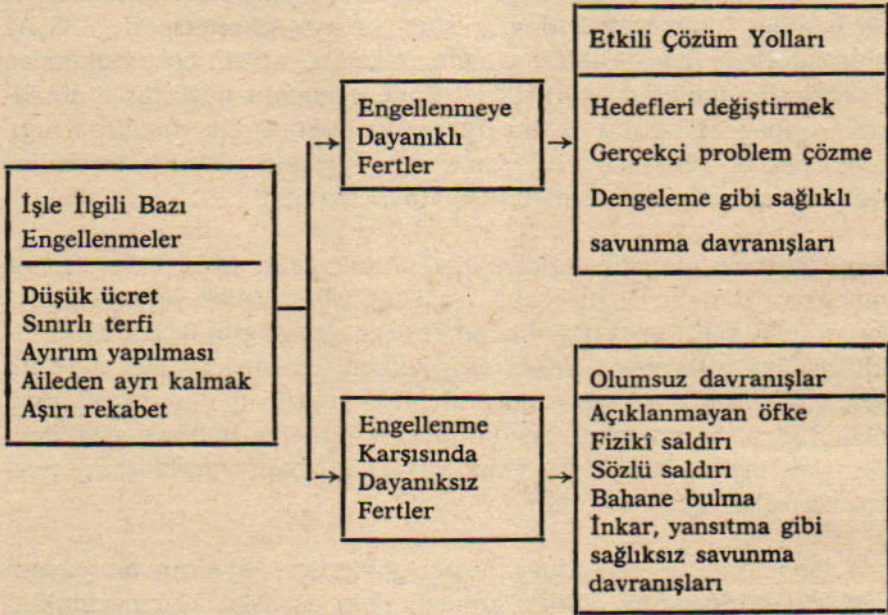
Engellenmeye tepki olarak, kişilik özellikleri ve farklılıkları ölçüsünde, çok değişik davranışlar ortaya çıkmaktadır. Kişiyi olumlu yönde değişikliklere yönelmek kadar, vahim bozukluklar ve davranışlar içinde de görebiliriz. Engellenmenin bütünüyle bir idrak konusu olduğunu ve bu durumun doğurduğu huzursuzluğa tepki olarak geliştirilen davranışların, fertlerin kişilik özellikleri tarafından belirleneceğini unutmamak gerekir.

Engelleri ortadan kaldırmağa dönük daha fazla çaba sarfetmek, bu mümkün değilse yeni amaçlar tespit etmek veya yenilgiyi kabul edip yeni bir psikolojik dengeye ulaşmak gibi davranışlar etkili çözüm yollarıdır. Fakat engel kabul edilen kaynağa devamlı saldırmak, suçu başkalarına yüklemek, yaptığı her işi yanlış olup olmadığına bakmaksızın savunmak, bahaneler bulmak gibi davranışlar, kişiyi bir noktadan sonra iyice dengeden uzaklaştırıp nevroz ve psikoz içine sokabilir.

Genellikle, engellenmeye karşı gösterilen tepkinin en yaygın şeklinin saldırganlık olduğu konusundaki görüşler ağır basmaktadır. Saldırganlık içe ve dışa dönük olabilir. Dışa dönük saldırılar engellenme kaynağına veya üçüncü bir kişiye ya da herhangi bir nesneye yönlendirilebilir. Örgütte kötü bir gün geçiren işgörenin eve dönünce çocuklarını dövmesi, kapılara yumruk vurması, konuşurken aniden sinirlenmesi dışa yönelik saldırganlık örnekleridir. Kendi kendini kötüleme, kendini cezalandırma gibi davranışlar da içe dönük saldırganlığın tezahürlerinden bazılarıdır.

Engellenme durumunda, insan içine kapanabilir veya problemden kaçabilir. Örgüt ortamında, yüksek işgücü devri, devamsızlık, devamlı şikayet, iş arkadaşları veya üstlerle normal olmayan tartışmalar, sabotaj gibi iş performansını düşüren davranışlardan, mide ülseri ve kalp bozukluklarına yol açacak kadar önemli, çok çeşitli tepkiler engellenme sonucu gelişebilirler. Aynı zamanda, daha fazla çaba sarfetmek, problem halletmek için birtakım teşebbüsler, kendi eksikliklerinin olup olmadığını araştırmak gibi olumlu davranışlar beklenebilir. Genel olarak iki grupta toplanabilecek bu tepkilerin, temelde, kişinin benliğini ya da kendisi hakkında kanaatini korumak için geliştiğini de ifade edelim.

Engellenme sebebi olarak idrak edilebilecek örgüt içi bazı hususların ve iki ayrı kişilik tipinin başvuracağı etkili ve/veya daha çok olumsuz davranışların neler olabileceğini göstermesi bakımından aşağıdaki şekil anlamlıdır (9).



Örnek olarak alırsak, terfi edemiyen ve hâlâ düşük ücret alan bir işgören, böyle durumlarda «dayanıklı» ise, problemin çözümüne yönelik davranışlar içine girer. Üstleriyle konuşur, ne yapması gerektiğini anlamaya çalışır. Bu yoldan sonuç alamamışsa, ücret ve terfi konusunda yeni bir hedef tesbiti yapar. Yeniden yorumlar yapar veya olmazsa başka bir alanda kendisini ispat etmeye çalışır. Gruba liderlik etmeye, bir konuda uzman olmaya vb. dönük teşebbüslere geçer. Engeller karşısında aldırmmamak veya önemli ölçüde etkilenmemek te «dayanıklılık» olarak yorumlanabilir. «Dayanaksız» fertler ise, hemen sinirlenerek, fizikî veya sözlü saldırıya geçebilirler. Bu şekilde tepki göstermenin mümkün olmadığı durumlarda da içten içe öfkelenirler. Sonuçtan, sadece başkalarını sorumlu tutma, kendi düşüncelerinin bir kısmını onlara mal etme vb. gibi sağlıksız, olumsuz savunma davranışları gösterebilirler.

(9) Andrew DuBrin; *Effective Business Psychology*, Reston Publishing Company, Inc., Reston, Virginia, s. 165.

2. Çatışma (Conflict)

Davranış bilimlerinde, diğer bir çok konuda olduğu gibi, çatışmanın da açık seçik bir karşılığı yoktur. Genel olarak her karşı ko-yuş ve karşılıklı olumsuz ilişki çatışma anlamına gelebilmektedir. Aynı zamanda oluşan, karşıt ihtiyaçlardan kaynaklanan çatışma, standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve bunun so-nucunda da fert veya grubun bir davranış alternatifini seçmekte güçlüğü uğraması şeklinde anlaşılabilir (10). Bu anlayış daha çok psikologların anlayışı olmakla beraber, stresi incelerken böyle bir açıklama gerekli olmaktadır.

Çatışma fert, grup, örgüt düzeyinde, iç ve dış çevre itibariyle ortaya çıkabilir. Hem örgüt içinde istenmeyen davranışlara yol aç-tığı ve stresin önemli kaynaklarından birini teşkil ettiği, hem de her iki açıdan olumlu sonuçlara yol açabileceği üzerinde durulan çatışma, bir bakıma engellenmeye sebep olmaktadır. Hatta çatış-manın, bir açıdan engellenme demek olduğu da doğrudur.

İki veya daha fazla, birbirine zıt güdü ya da isteğin kişiyi ters yönlere çekmesi çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Birbirine zıt davranışlara güdülenen insan, bu davranışlardan birini tercih ede-mediğinde veya tercih etmek zorunda kaldığında sıkıntı, gerilim ya da stres içine düşmektedir. Sıkıntı, gerilim veya stres çatışma-nın süresine ve ağırlığına bağlı olarak az veya çok olmaktadır.

İnsanlar yaşadıkları sürece çok sayıda çatışma durumu içinde kalabilirler. Ancak bunlar üç tipe indirgenebilir :

1. Yaklaşma - yaklaşma çatışması,
2. Kaçınma - kaçınma çatışması,
3. Yaklaşma - kaçınma çatışması.

Birbiriyle uyumu imkansız iki hedefe de aynı zamanda ulaş-mak istemek birinci, istenilmeyen iki sonuçtan uzaklaşmak çabası ikinci, hem ulaşmak hem de uzaklaşmak durumu arasında tercih yapamamak üçüncü tip çatışmayı ifade eder. Arzu edilen bölgede çalışmak ile başka yerde iyi bir iş teklifi karşısında karar verirken yaklaşma - yaklaşma, başka iş bulma imkânı bulunmadığı halde teklif edilen iş hakkında karara varılamaması yaklaşma - kaçınma, hiç istenilmeyen iki veya daha fazla teklif arasında bir seçim ya-

(10) Blair J. Kolasa, a.g.e., s. 550.

pamamak - kaçınma çatışmasına örnek verilebilir. Özellikle yaklaşma - kaçınma çatışması gerçek hayatta en sık rastlanılan türdür.

Fertler (gruplar ve örgütler) çeşitli hedef ve ideallere yönelmişken ve bunlara ulaşmak için farklı yollar bulunduğu ortaya çıkan çatışma, genellikle, önce ferdin ruhi yapısında belirlemekte, sonra başkalarıyla olan ilişkilerini de kapsamaktadır. Şu nokta çok önemlidir; çatışmanın önemli olup olmaması, tıpkı engellenmede olduğu gibi, bütünüyle bir idrak (algılama) konusudur. Çatışmanın var olması için, onun bu şekilde idrak edilmesi gerekir (11). Ayrıca fert, grup, örgüt düzeyinde çatışma kaynaklarının neler olabileceği ile ilgili yorumlar yapılırken, bu kaynakların kişiye, gruba, örgüte ve durumla ilgili diğer şartlara göre değişebileceğini unutmamak gerekir.

Ferdin inançları ve davranışları arasındaki farklılıktan doğan çatışma içinde olan, fert ile diğer fertler, guruplar ve örgütler arasındaki çatışma da dışta olan bir çatışma sürecidir. Aynı şekilde grubun ve örgütün içinde ve dışında gelişen çatışma süreçleri ayırde diledilir. İç çatışma tahlil bakımından zor olanıdır ve özellikle, fertlerin iç çatışmaları sözkonusu olunca daha da zordur. İç çatışma durumunda, genellikle kişinin inançları, değer hükümleri, tutumları ve bu yönde gelişen ihtiyaçları ile yapmak zorunda olduğu davranışlar arasında uyumsuzluk vardır. Bu yüzden de, çatışmanın sebebini kolayca bulmak mümkün olmamaktadır.

İş ve insan ilişkileri açısından önemli olan bazı kavramlarla çatışma konusu daha da aydınlatılabilir. İşgörenden beklenen davranışların ona tanınan sürede bitirilemeyecek kadar çok olması rol sıkışıklığını, beklenen davranışların açık ya da anlaşılabilir bir şekilde ortaya konulmaması rol belirsizliğini, beklenen davranışların açıkça birbirinin karşısı olması rol çelişkisini doğurur ve bu durumlarda rol çatışması ortaya çıkar (12).

Günümüzde, örgüt içinde yönetimin istekleriyle baş etmeye çalışan insan, aynı zamanda çeşitli roller de yüklenmiştir; baba, oğul, dernek üyesi, kulüp başkanı, kiracı, komşu, arkadaş, vergi mükellefi... Bunların bir kısmı, hepsi veya daha fazlasıdır. Yani

- (11) Stephen P. Robbins; **Organizational Behavior, Concepts and Controversies**, Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1979, s. 286.
- (12) Hasan Zafer Doğan; «Rol Çatışması ve İşgören Sorunları», **Yönetim Psikolojisi II**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1982, ss. 482 - 500.

bir çok rolleri, ihtiyaçları, hedefleri vardır. Roller, güdüler ve hedefler arasında olabilecek çatışmalar kaygı, endişe ve stres doğuracaktır. Olumsuz davranışlardaki artış rollerin yerine getirilmemesi ile sonuçlanacaktır.

Çatışmaya sebep olabilecek çok çeşitli faktörler dolayısıyla, insanın iç dünyasında ve çalıştığı örgütlerde çatışmayı kaçınılmaz olarak nitелеmek ve bu olguya olumsuz bir tutumla yaklaşmak yerine, onu amaçlara ulaşmada ve işgören - örgüt işbirliğini sağlamada etkili bir araç olarak kullanmak mümkün olabilir (13). Olumsuz tarafları bir yana, daha iyi fikirlerin ortaya çıkabileceği, çalışanların yeni çözüm yollarını araştırma yönünde cesaretlendirileceği, uzun vadeli problemlerle uğraşılabilceği, örgüte bağlılığı ve yaratıcılığı artırabileceği, işgörenlerin kendi kapasitelerini ölçmelerine yardımcı olacağı gibi faydalar, çatışmanın fonksiyonel sonuçları olarak kabul edilirse, daha iyi bir örgüt iklimi meydana gelecektir (14).

3. Kompleks

Engellenmelerin ve çatışmaların sebep olduğu öfke, kaygı ve aşırı gerginlik hali bazı insanlarda komplekse dönüştürülebilir. İnsanda nefretlere, kinlere, peşin hükümlere yol açabilen kompleks, «kişide aşırı bir coşkusal durum uyandıran düşünce, tasavvur ve duygular» (15) olarak, veya «benlik ve/veya üst - benlik ile çatışma içinde bulunmaları sebebiyle, kısmen veya tamamen bastırılmış, duygusal özelliği olan, birbirleriyle ilişkili fikirler ve ani olarak harekete geçen itici güçler bütünüdür», şeklinde tanımlanabilir (16).

Birbiriyle ilgili duygu ve hatıraların veya aniden ortaya çıkan duygusal düşüncelerin oluşturduğu bir gruplaşma olan kompleks, belirli bir olay ile varlık bulur ve sonra onun çevresinde sistemleşir (17). Çok önem verdiği bazı işlerde beklediği sonuca ulaşamayan bir kimsede aşağılık kompleksi, amirinden hiç beklemediği şe-

- (13) Süleyman Türkel; «Yönetimde Çağdaş Davranışçı Yaklaşım ve Örgütsel Davranış», Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s. 3, ss. 31 - 47.
- (14) J. Clifton Williams; **Human Behavior In Organizations**, South - Western Publishing Company, Ohio, 1978, s. 349.
- (15) Feriha Baymur; **Genel Psikoloji**, İnkılâp ve Aka Basımevi, İstanbul, 1978, s. 89.
- (16) Benjamin B. Wolman; **Dictionary of Behavioral Sciences**.
- (17) Barlas Tolun a.g.e., s. 362.

kilde kötülük gören bir işgörende amirlere karşı bir kompleks gelişebilir.

Genellikle rasyonel temellere dayanmayan kompleksler çevrenin kabul edeceği şekilde, hoşgörülebilir bir tarzda davranışlara aksettirilmeye çalışılır. Bütünüyle şahsi bir özellik taşıyan ve hiç bir bağlantısı olmayan konu ve hadiseler arasında da hemen bir ilişkiler ağı kurulmasına yol açan kompleksler, insanların gerçeklerden uzak kalmasına, ilişkilerinin zayıflamasına veya bozulmasına ya da ferdi ve örgütsel birçok problemlere yol açabilir.

Engellenme, çatışma ve kompleks kavramları ile birlikte incelenen anahtar kavramlardan biri olan endişe (anxiety), esas itibarıyla sebebi bilinmeyen, belirsiz bir tehlikenin yaklaştığını sezdiği durumlarda, insandaki huzursuzluk duygusu, gergin, sıkıntılı bekleme halidir. Bir amaca ulaşamamaktan, istek veya güdülerin iç ve dış sebeplerle engellenmesinden ya da çok daha derin olan, insanın var oluşu ile ilgili sebeplerden kaynaklanan endişe duygusu yoğun olarak yaşandığında fert, uyum sağlamaya yönelik davranışlar içine girecektir. Bu davranışların bir kısmı şuursuzca baş vurulan savunma mekanizmalarıdır. İnsanı uyaran, hayatın devamına yardım eden çabalara götüren endişe duygusu ise normaldir ve her insanda bulunur. Benzer çağrışımlar yapan stres kavramı ile ilgili olarak örgütsel davranış alanındaki artan ilgi de çağdaş gelişmenin insanla ilgili bu boyutunu aksettirmektedir.

B) Stresin Tarif ve Mahiyeti

Temel psikolojik kavramlar açıklanırken belirtildiği gibi, benzer şekilde, stres te örgütsel davranış literatüründe ve davranış bilimlerinde kesin tarifi yapılamamış bir kavramdır. Olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açabileceği şeklinde yorumlar yapılmakta, çoğu kere de kaçınılması gereken bir durum olarak takdim edilmektedir. «Kişide fizyolojik ve psikolojik dengesizlik meydana getiren hâl» (18), «Otonom sinir sisteminde değişikliklere yol açan zihni veya fiziki yorgunluk durumu» (19) veya «bir ferdin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fizikî şartlarında, ferdin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu» (20) gibi tarif-

(18) J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, a.g.e., s. 85.

(19) Benjamin B. Wolman, a.g.e.

(20) Keith Davis; *İşletmede İnsan Davranışı*, (Çev. : Prof. Dr. Kemal Tosun başkanlığında bir grup), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No. 57, İstanbul, 1982, s. 566.

lere başkaları da eklenebilir. Tariflerdeki ortak noktalardan hareketle, stresin çözümlenmesi gereken bir problem olduğu sonucuna varabiliriz. Fakat, herkesin az ya da çok stres altında bulunduğunu bilmek, belli derecedeki stresin olumlu davranışlara dönüşebileceğini de unutmamak gerekir.

Stres, insanın çevresi ile uyum sağlamaya çalışırken karşılaştığı zorluklar ile baş edememesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Böyle olunca, içinde bulunduğu örgüt ve daha geniş çerçeve olarak toplum tarafından bazı sorumluluklar yüklenen, kendisinden, birtakım kurallara göre davranması istenen, günlük hayatında ve bir ömür boyu maddî ve sosyal çevredeki değişikliklere uymak zorunda kalan insanın, ne kadar çok stres içine düşebileceği tahmin edilebilir. İşin kendisi, örgüt yapısı, çalışma arkadaşları, âmirler, astlar, aile ilişkileri, toplumdaki hayat tarzı, travma yaratan kazalar, birtakım ilaçlar, ısı, gürültü, basınç gibi dışta bulunan faktörler, amaçlara ulaşamama, karar verememe gibi insanın sıkıntıya düştüğü haller, potansiyel stres kaynağıdır.

Bedeni, psikolojik ve toplumsal çerçevelerde bazı stresler vardır ki, işgöreni yakından tanımamıza ve davranışlarına anlam vermemize imkan vermektedir. Uzun süreli duygusal gerilimlerin kaynaklandığı kazalar, kalp hastalıkları, mide rahatsızlıkları vb. fizyolojik değişikliklere yol açmaktadır. Ağır engellenmeler fertleri maneviyatsız ve güçsüz bırakmaktadır. Ünvan kaybı, yalnız kalma korkusu, başaramama, terfi edememe ve başkalarının yanında küçük düşme vb. düşünceler devamlı olarak yaşamakta, fertleri stres altında tutmaktadır. Hızlı sosyal değişme ve maddileşme, anlamlı inançların yokluğu, dayanışma ve samimi ilişkilere dayanan birincil grup üyeliğinin sağladığı tatminin azalması toplumsal kaynaklı stresleri artırmaktadır. Mekanik ilişkilerin çoğalmasıyla birlikte gelişen olumsuz fizik çevre faktörleri stres doğuran atmosferin başka bir boyutudur.

Stres altındaki insanda fizyolojik, psikolojik değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Bu değişiklikler ve yol açabilecekleri bozuk davranışlar hissedilebilir veya farkına varılmayabilir. Ama insanın mevcut dengesinin ve iç huzurunun zedelendiğini söylemek mümkündür. Duyguların, saldırganlık, kararsızlık, amaçsızlık, nefret, hoşgörü eksikliği vb. yönde değişmesi, öğrenmenin yavaşlaması, idrakin, çarpıtarak objeleri yorumlaması, hafızanın zayıflaması, performansın düşmesi, yorgunluk ve kazaya yatkınlık gibi haller

sinir sistemindeki değişikliklerin sonucudur. Bilindięi gibi otonom sinir sistemi salgı bezleri, mide, kalp, damarlar ve bağırsaklarla ilgilidir. Uyarıcılar ortaya çıkınca vücutta iradenin dışında değişiklikler olabilecek, bu da çoğunlukla stresin sonucu diyebileceğimiz maddi ve ruhi rahatsızlıklara yol açacaktır.

C) Stres Belirtileri

Stresin birçok belirtileri vardır. Bunlar birarada veya tek başına ve çeşitli derecelerde bulunabilir. Belirtileri fizyolojik ve psikolojik olarak ikiye ayrılabilir. Bunların neler olabileceği hakkında bir fikir vermesi bakımından aşağıdaki liste dikkat çekicidir.

Şüphesiz bu belirtileri insanlarda bulmaya çalışarak yanlış yorumlar yapmaktan kaçınmak gerekir. Geçici ve normal kabul edilebilecek fizyolojik ve psikolojik değişikliklerin ötesindeki sağlıksız stresin belirtileri bir insanda açıkça ve kolaylıkla görülmeyebilir (21).

Devamlı yorgunluk	Karamsarlık
Düşük enerji seviyesi	Alınganlık ve huzursuzluk
Tekrar eden baş ağrıları	Konsantre olamamak
Mideyle ilgili rahatsızlıklar	Artan saldırganlık
Müzmin nefes darlığı	Zorlayıcı yemek ihtiyacı
Ellerin ve ayakların terlemesi	Devamlı sebepsiz korkular
Baş dönmesi, kendinden geçme	Endişe veya vesvese
Yüksek tansiyon	Rahat edememe
Kalp çarpıntısı	Yetersizlik duygusunun büyümesi
Devamlı bir gerilim	Savunma davranışlarında artış
Uykusuzluk	Müşekkinlere bağımlılık
Ani sinirlenme, feveran	Fazla alkol kullanmak
Aşırı sigara içmek	

Bu belirtilere başkaları da eklenebilir. Titreme, adale gerginliği, yüzdeki sıkıntı ifadeleri gibi fizik, çaresizlik, kararsızlık, öfke ve nefret duygularının artışı, hoşgörüsüzlük gibi ruhi değişiklikler bunlar arasında sayılabilir. Belirtiler kişinin uyum ya da denge içinde olmadığını, yanlış davranışlara sürüklenebileceğini gösteren işaretler olarak yorumlanabilir. Zamanında alınacak bir tedbir doğabilecek can sıkıcı gelişmeleri önleyebilir. Fakat stres kaynaklarını önceden tespit etmek ve gerekli uygulamaları yapmak daha önemlidir.

(21) J. Clifton Williams, a.g.e., s. 352.

D) Stres Kaynakları

Stres doğuran sebepler kişinin kendisinde, çevresinde ve kişi çevre etkileşiminde bulunabilir. Stresin bir insan üzerinde etkili olması çoğu kere uygun kişilik ve çevre faktörlerinin bir arada bulunmasıyla mümkündür. Herkes için olmasa bile bazı kimselerin kolayca stres içine girebilecekleri söylenebilir. Kişinin dışındaki stres kaynaklarının bu şekilde yorumlanması bütünüyle bir idrak (algılama) meselesidir. Kişi dış faktörlerin mânasını kendi istediği şekilde idrak edebilir.

Örgüt - işgören ilişkisi açısından bakarsak, stres kaynağı faktörler ikiye ayrılabilir; kişinin kendinde olanlar ve çevre faktörleri. Çevre faktörleri örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere ayrıca iki grupta ele alınabilir.

Kişinin kendinden kaynaklanan stres sebeplerini ortaya çıkarmak zor bir iştir. Kişiliği oluşturan değişkenlerin (kalıtım, aile, kültür, grup üyeliği vb.) ve diğer psikolojik faktörlerin (öğrenme, motivasyon, tutumlar, idrak, kıymet hükümleri, inançlar vb.) etkileriyle çok farklı benlik kavramlarının gelişeceği, değişik psikolojik dengelerin ortaya çıkacağı bilinmektedir. Kişinin hangi hususlara duyarlı olacağı ve daha çok nelerden etkileneceği tahmin edilebilir ama bütünüyle kontrol edilemez.

Örgüt içi ortamda ve örgüt dışı çevrede bulunan stres kaynağı faktörler ise kişiye, örgüte ve çevreye ait değişkenlerin etkileşimi sonucu etkili olacaklardır. Aileden, örgüt ortamı özelliklerinden ve diğer toplumsal ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri, tek başlarına stres doğurabilecek ağırlıkta olabilecekleri gibi, işgören böyle bir sonuca yol açacak şekilde de çevre faktörlerini yorumlayabilir.

Her iki faktör grubunun neleri ihtiva ettiği konusunda farklılıklar bulunmasına rağmen örgütsel davranış yazarları genel olarak aynı hususlar üzerinde durmuşlardır. Bir kaynakta; kabiliyetinin altında çalışma, karışan ve çatışan hedefler (rol belirsizliği ve rol çatışması), aşırı çalışma istenmesi, iş güvenliğinin yokluğu örgüte atfedilebilecek stres kaynakları olarak belirlenirken, ilgi yokluğu, engellenmiş ilerleme istekleri, yapılan işle bağdaşmayan aile arzuları ve A tipi kişilik (sabırsız, ihtiraslı, stres içine girmeye uygun kişilik yapısı) ferdi faktörler olarak yorumlanmaktadır (22).

(22) Andrew DuBrin, a.g.e., s. 159.

Cooper, örgüt içi ve dışı çevre faktörlerini yedi grupta toplamaktadır (23). Örgüt içindeki rol (rol çatışması/rol belirsizliği, kararlara hiç katılmama vb.), meslekî ilerleme (iş güvenliğinin yokluğu, aşırı veya yetersiz teşvik vb.), örgüt içi beşeri ilişkiler (yöneticiyle zayıf ilişkiler, arkadaş ve astlarla yetersiz ilişkiler), örgütteki hayat —being in the organization— (etkili müşavere yokluğu, davranış üzerinde kısıtlamalar vb.), örgüt ile dışarı arasındaki etkileşim (aile istekleri ve örgüt, iki meslekli aileler vb.) ve işin mahiyeti (aşırı iş yükü, eksik iş yükü, zaman baskıları vb.) Cooper, ferdi faktörler arasında da kişilik, belirsizliğe tahammül, değişime uyum kabiliyeti, motivasyon, A tipi kişiliğin davranış özelliklerini saymıştır.

4. Clifton Williams, amaçlar, değerler ve standartlar yönünde yapılmakta olan faaliyetlerin kişinin kendisinden ve çevreden kaynaklanan ve karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen stres sebepleri tarafından etkileneceği varsayımı ile bunların neler olabileceği hakkında örnekler vermektedir (24). Kendine güven eksikliği, belirsiz korkular, stres kaynaklarının seçici idrâki, çeşitli baskılar karşısında hassas kişilik, problem çözmeye yönelik davranışlar konusunda zayıflık, yüksek motivasyon ve bekleyişler, katı standartlar, kendi içinde tutarlı olmayan tutumlar ve sağlık problemleri gibi faktörler içten kaynaklanan sebepler iken, etkili olamayan amirlerin varlığı, sıkıcı çalışma, değer çatışmalarına sebep olan örgüt içi uygulamalar, performansı engelleyen örgütsel yapı, verilen görevleri yerine getirmek için yetersiz zaman, aşırı sorumluluk, belirsiz istekler, kişiler arası çatışmalar, meslekte ilerlemenin tıkanması ve kişisel - ailevi problemler çevreyle ilgili sebepleri teşkil etmektedir. Burada kişilikten gelen stres doğurucu sebepler, örgüt içi ve dışı çevre faktörlerinin kişi açısından yorumunda birinci derecede etkili olmaktadır. İç ve dış stres kaynaklarının kişiden kişiye farklılıklar arzedebileceğini, kişilik özellikleri, örgüt, zaman, yer gibi durumla ilgili şartların gözden uzak tutulmaması gerektiğini tekrar hatırlatalım.

E) Uyum Sağlayıcı Davranışlar

Kişi stres altında kalınca kendi içinde bir uyuma ulaşmak için birtakım davranışları benimseyecektir. Stres durumuna çözüm

(23) Carry L. Cooper, Derek Torrington; «Identifying and Coping with Stress in Organizations : The Personnel Perspective», Carry L. Cooper (Editor) **Behavioral Problems in Organizations**, Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1979, s. 184.

(24) J. Clifton Williams, a.g.e., s. 357.

sağlamaya yönelik bu davranışlar, stresin temel sebebini ortadan kaldırmayı ve onu çözmeyi, hiç olmazsa geçici ve belki de devamlı olarak başarabilecektir. Gösterilen gayretler uyum sağlayıcı nitelikte olabileceği gibi problemle uğraşmamak yolunda, ondan kaçınmak şeklinde de olabilir. Bu şekildeki davranışlar problemin daha da ağırlaşması ile sonuçlanabilir.

Örgüt ortamında stres meydana getirebilecek çok çeşitli faktörlerin ve farklı tepkilerde bulunabilecek işgörenlerin varlığı bilinmek kaydı ile, uyum sağlayıcı davranışlar ve yine uyum sağlamaya yönelik ama, olumsuz sonuçlara yol açan tepki şekilleri hakkında bilgi vermek üzere aşağıdaki tablo geliştirilmiştir (25).

Stres Kaynakları	Uyum Sağlamaya Yönelik Davranış	Uyum Sağlamaya Yönelik Davranış
Aşırı çalışma	İşin bir kısmını devretme	Genel performans bozukluklarına yol açacak sonuçlara rağmen fazla çalışmayı kabul etme.
Belirli bir konuda şirket politikasının bilinmemesi	İlgili politikayı öğrenme	Yanlış tahmin ve uygun olmayan icraat
İş arkadaşı ile zayıf ilişki	Konu arkadaşla konuşulur ve daha iyi ilişkiler geliştirilir.	Üçüncü bir şahıs aracılığı ile dolaylı olarak arkadaşına saldırmak
Yetersiz terfi	Başka bir örgüte girmek için örgütten ayrılma	Güvenini kaybetme ve kendi yetersizliğine inanma
Şirket ile aile istekleri arasında çatışma	Tatile çıkma	Bu yüzden şirketi suçlama
Rol belirsizliği	Arkadaşlarla veya üstlerle konuyu açıklığa kavuşturma	İşin gerektirdiği rolün bir kısmından çekilme

Kişi stres ile karşılaştığında, durumla başa çıkmayı göze alırsa çabaya yönelik bir davranış gösterir ve içinde bulunduğu duruma uyum göstermeye çalışır. Kendini zayıf hissettiği durumlarsa ise doğmaya başlayan endişe (anxiety) duygusundan kurtulabilmek için savunmaya yönelik davranışlar geliştirir (26).

(25) Carry L. Cooper, Derek Torrington, a.g.m., s. 185 - 186.

(26) Engin Geçtan; Çağdaş İnsanda Normaldışı Davranışlar, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No : 69, Ankara, 1978, s. 93.

Stres ile başa çıkma çabaları tatmin edici sonuçlar vermezse, denge temin edici psikolojik - fizyolojik sistem aksamaya başlar ve benlik sistemi dağılır. Başlangıçta çabaya ve savunmaya yönelik davranışlar yeterli olmazsa endişe, gerilim ve organlarda fonksiyon bozuklukları ortaya çıkar. Bu devrede organizma alarm devresindedir. Stres devam ederse bedeni ve psikolojik dağılmaya karşı direnç gösterilir. Çabaların ve savunma davranışlarının artırıldığı bu devre direnme devresidir. Stres son ermezse çökme ya da bitkinlik durumuna girilir ve aşırı şekilde ortaya çıkan savunma mekanizmaları bir yandan kişiyi gerçeklerden koparıırken öte yandan kişilik bozuklukları artmaya başlar. Arkasından psikolojik düzeyde psikoz, fizyolojik düzeyde ölüm gelebilir (27).

F) Savunma Mekanizmaları

Gerek engellenme ve çatışma, gerekse diğer stres doğurucu faktörler sonucu ihtiyaç ve eğilimlerini tatmin edemeyen insan, endişe ve gerilim halinden kendini korumak için türlü yollara başvurur. Başvurulan yollar mevcut duruma sübjektif bir uyum sağlamak içindir. Ferdin ihtiyaçlarının tatmin olmadığı durumlara uyabilmesini sağlamaları açısından bu davranışlara bazı psikologlar uyum mekanizmaları, bazıları da savunma mekanizmaları demektedir. Bu davranışlar esas itibarıyla benliğin savunulmasına ve yeni bir iç ahengin gerçekleştirilmesine yöneliktir. Kişisel problemlerin çözümüne katkısı olduğu ve gerçekleri görmeyi engellemeyecek bir derecede bulunduğu takdirde, savunma mekanizmaları kişinin kendisine olan saygısını koruma ve endişe durumunu hafifletme bakımından fert için yararlıdır. Fakat bilerek veya bilmeyerek başvurulan bu mekanizmaların aşırı ölçüde kullanılması, aksi yönde bir tepki süreci yaratarak psikolojik dengeyi büsbütün bozabilir. Önemli uyumsuzluklar ve kişilik bozuklukları, çabaya yönelik davranışların yerini alır. Nevrotik savunma mekanizmaları ve psikozların başlangıcı için hazır bir psikolojik zemin teşekkül etmiş olur. Nevroz ve psikozlar savunma mekanizmalarının patolojik görünümleri olarak kabul edilirse konunun önemi daha da vurgulanmış olur. Yanlış anlamaları önlemek için hatırlatalım ki, «dışa dönüklük veya içe dönüklük, egoizm, altürizm, sevgi, nefret, hiddet, kin, kıskançlık, yükselme arzusu, rekabet hissi, çeşitli ihtiraslar normal sınırlar içinde kaldıkça, şahsın uyumunu bozmadıkça ve çevresine zararlı olmadıkça normal, gündelik hayatın alışlagelmiş reaksiyonları sayılırlar» (28).

(27) Engin Geçtan, a.g.e., s. 97.

(28) Ayhan Songar; *Psikiyatri, Psikobiyoloji ve Ruh Hastalıkları*, Serhat Dağıtım Yayınevi, İstanbul, 1980, s. 87.

Savunma mekanizmalarını, ferdin çevresini idrak etmek (algılamak), anlamak ve değerlendirmek için kullandığı renkli gözlüklere ve süzgeçlere benzetmek mümkündür. Fert bütün çevreyi, bu arada karşılıklı ilişkilerde bulunduğu kimseleri ve hatta kendi toplumsal varlığını, çatışma, engellenme ve stres doğurucu diğer faktörlerin sebep olduğu dengesizlikten uzaklaşmak için baş vurduğu savunma mekanizmalarının oluşturduğu gözlüklerle algılar. Bu durumda, çok kere, fiziki, toplumsal ve kültürel çevreyi gerçeklerden uzak bir şekilde değerlendirecektir (29).

Bazı savunma mekanizmalarının zaman, yer ve kişilik değişkenleri kombinasyonu içinde arzu edilir sonuçlar doğurabildiği yolunda bir görüş olmasına rağmen, kişinin kendini aldatması, gerçeği değiştirme çabasına girişmesi ve sonuç olarak ta ferdi ve toplumsal hayat açısından olumsuz gelişmelere yol açması yüzünden genel olarak çözümlenmesi gereken bir problem olduğu söylenebilir. Bu hüküm özellikle olumsuz sonuçlara varan savunma mekanizmaları için doğrudur.

Hangi tip davranışların hangi grup içinde görülebileceği konusunda farklı görüşler varsa da psikolojik bütünlüğü ve dengeyi sağlamaya yönelik davranışların olgun ve olgunlaşmamış, başarılı ve başarısız, onarım ve ego savunma, problem çözmeye yönelik ve savunmaya yönelik mekanizmalar gibi farklı başlıklarla, genel olarak ikiye ayrıldığını görmekteyiz. Her iki gruptaki davranışların neler olduğu, nasıl geliştiği ve hangi şekillerde ortaya çıktıkları, dikkate değer ve incelenmesi gerekli bir konudur. Yapılması gerekli çalışmanın uzmanlık işi olduğunu hatırlatalım ve etkin yöneticiye ip uçları vereceği düşüncesiyle bu davranışları kısaca özetliyalım (30).

1. Yüceltme (Sublimation)

Yargıların tasfiyesi veya yükseltme de denilen bu mekanizma, gerginlikleri asıl hedeflerinden başka olan ve çoğu kere de toplum tarafından kabul edilmiş hedeflere veya faaliyetlere intikal ettirir.

- (29) Herbert G. Hicks; **Örgütlerin Yönetimi : Sistemler ve Beşerî Kaynaklar Açısından** (Çev. : O. Tekok, B. Aytek, B. Bumin), I.C., Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Ankara, 1975, s. 182.
- (30) Özcan Köknel; **Kişilik**, Altın Kitaplar Yayınevi, Bilimsel Sorunlar Dizisi : 4.; P. Maucorps; **Sosyal Hareketlerin Psikolojisi** (Çev. : Selmin Evrim), Anıl Yayınevi, İstanbul, 1965, Ayrıca bkz. : Herbert G. Hicks, a.g.e.; Ayhan Songar, a.g.e.; Toker Dereli, a.g.e. ve Barlas Tolun, a.g.e.

me sürecidir. Tatmin bekleyen güdü kendi hedefi dışında başka bir yöne çevrilmiştir. Bir sporcu kendisine karşı duyulan saldırgan hisleri oyun sahasındaki başarılı hareketlerle değiştirebilir. Bazı sosyal grupların veya hareketlerin militanlarının çeşitli mahrumiyetlere uğramış kişiler arasından çıkması, bir işi yapamayan şahsın başka bir işte kendini ispat etmeyen çalışması örneklerinde de kullanılan mekanizma yüceltmedir.

2. Özdeşleşme (Identification)

Başarısızlıklar, engellenmeler ve çeşitli gerginliklerle karşı karşıya kalan insanın bazan herhangi bir kişi ya da grupla kendini bütünleştirmeye çalışması olumlu sonuçlar doğurabilir. Hayatın ilk dönemlerinden itibaren gelişmeye başlayan özdeşleşme süreci, öğretmenin, anne ve babanın, arkadaşın, baş rol oyuncusunun, millî bir kahramanın tek veya birlikte taklit edilmeleri ile başlayabilir. Gayrete ve gelişmeyi sağlayıcı davranışlara yol açtığı için faydalı, hayatın taklitlerle geçirilmesi derecesine varırsa da zararlı bir mekanizmadır.

3. Dengeleme (Compensation)

Kişinin tatmin edilemeyen, engellenen dilek, istek ve amaçları yerine başkalarını koymasıştır. Böylelikle, kaygı ve endişe içindeki kişi, başka alanda elde ettiği başarıyla kendine olan saygısını yeniden kazanır. Derslerinde başarısız kalan öğrencinin, sporda başarılı olmaya çalışması, bedeni rahatsızlığı sebebi ile bazı ihtiyaçlarını tatmin edemeyen kişinin çeşitli şekillerde kendi üstünlüğünü ve beğenilme ihtiyacını karşılamaya çalışması gibi. Telâfi mekanizması da denilen bu tip davranışlar olumlu veya olumsuz sonuçlara dönüşebilecek bir süreçtir.

4. Amacı Yeniden Yorumlama veya Tespit Etme (Reinterpretation)

Belirli bir amaca ulaşamayan kimse, bu amacı yeniden yorumlayabilir ya da kendisine daha alt düzeyde yeni bir amaç edinebilir. Uyum seviyesini değiştirmek suretiyle hayal kırıklıklarının ve tatminsizliklerin hafifletilmesi açısından bu mekanizma ve özel durumlar bir tarafa olumlu olarak değerlendirilebilir.

5. Başka Faaliyetlerle Meşgul Olma (Flight Into Activity)

Bir yakınının ölümünden ötürü büyük üzüntü içinde olan kimsenin kendini aşırı çalışmaya vermesinde olduğu gibi, temel

problemden kaçmak ve onu düşünmemek için çoğu kere şüursuzca yapılan bu tip davranışlar yıkıcı bir niteliğe de bürünebilir.

6. Saldırma (Agression)

Uzun süren bir çatışma veya engellenme halinin yarattığı gerilimin saldırganlığa dönüşmesi mümkündür. Çok yaygın olan bu savunma davranışı fizikî veya fizikî olmayan şekilde tezahür edebilir. Saldırı, algılanan engellenme kaynağına veya üçüncü bir şahısa veya nesneye ve kişinin kendisine yönelik olabilir. Eşyle münakaşa eden yöneticinin astlarını şiddetle tenkit etmesi, kişinin kendisini bazı katı kurallarla cezalandırmaya çalışması gibi bir çok örnekler verilebilir.

7. Bahane Bulma (Rationalization)

Akla uydurma da denilen bu davranış türünde, insanın kendisine ve başkalarına karşı inandırıcı sebepler bulmaya çalışması söz konusudur. Davranışa temel teşkil eden gerçek yerine, gerekçe olarak daha tutarlı ve akla uygun sebepler ileri sürülür. İşgörenin yetersiz çalışmasını, kötü çalışma şartlarına veya gerekli eğitimin verilmediğine yüklemesi örnek olarak verilebilir.

8. Yansıtma (Projection)

Başkasını suçlama, aksettirme başlıkları ile de ifade edilen bu mekanizmada, başarısızlıkların veya hoşlanılmayan davranışların sorumluluğunu başkalarının üzerine atmak söz konusudur. Başarısız öğrenci bunun sebebinin ders notlarının eksikliğine ve öğretmenlerin yanlış değerlendirmelerine bağlanması gerektiğini savunabilir. İnsanın kendisinde görmek istemediği eksik, yersiz davranış can sıkıcı duygu, düşünce, istek ve hedefleri başkalarına yüklemesi, başkalarında ve çevrede bunları görmek istemesi, benliği korumaya yönelik bir harekettir. Arkadaşına karşı iyi düşünceler içinde olmayan birisinin, onun kendisinden hoşlanmadığını söylemeye başlaması böyle bir davranıştır.

9. Tepki Oluşturma (Reaction - Formation)

Gerçek duygu, düşünce ve beklentilerin tam karşıtlarını benimsemektir. Kaygılı, sıkıntılı bir kimsenin şakacı, mutlu görünmeye başlaması gibi. Arkadaşını sevmeyen işgörenin, bu duygu-

sundan utanarak onu takdir etmeye, övmeye başlaması şeklindeki davranışlar benliğin kendimize ve başkalarına karşı savunulması sürecidir. Aşırı durumlar toplumca garip karşılanır boyutlara ulaşabilir.

10. Baskı Altına Alma, Unutma (Repression)

İnsanlar kendileri açısından hoş olmayan güdülerini, tecrübelerini şuur altına atarak bunların etkisinden kurtulmak isterler. Baskı altına alma yaygın ve devamlı olursa, ruhi durgunluklar, sıkıntılar, şikayetler ortaya çıkar. Bastırılmış güdüler, duygular burada rahat durmayıp türlü şekillerde günlük davranışları etkiler. Konuşma sırasında rüyalarda ya da çeşitli davranışlarla ortaya çıkarlar.

11. Gerileme (Regression)

Geçmişe dönüş diyebileceğimiz bu mekanizma, engellenen kişinin daha ilkel davranışlara yönelmesini, heyecanlarını daha az kontrol etmesini, değerlendirme kabiliyetinin azalmasını ifade eder. Kekeleye başlamak, kızarmak, bağırarak, ağlamak gibi belirtileri olan bu tip davranışlar çocukluk ve gençlik dönemlerindeki duygusal dünyaya dönmek ihtiyacı ile yakından ilgilidir. Bir yöneticinin bazı konularda dar boğaza girmesi sonucu kendisini, asıların yapabileceği teknik ayrıntılarla meşgul etmesi böyle bir davranışın değişik bir görünümüdür.

12. Vazgeçme - Çekilme (Withdrawal)

Rahatsız edici realiteye karşı aldırılmamak, ondan kaçınmak çabasıdır. Hayal kırıklığının tecrübe edildiği alanı terketmekle fert, engellerle karşılaşmamaya çalışacak, engeli aşma yolunda davranışlara yönelmeyecektir. Çalışma hayatındaki aşırı devamsızlıklar, işe geç kalmalar bir çeşit çekilmedir. Satış memuru, üstlerine haber verdiği büyük sipariş boşa çıkınca, günün geri kalan zamanında işten uzaklaşabilir.

13. Şakaya Vurma (Humor)

Bir insan yetersizlik veya beceriksizlik sebebi ile çevrenin kendisini küçük göreceğinden çekinerek, yapılması gereken davranışlardan vazgeçip işi şakaya vurma halidir. Yapacağı davranışın

doğuracağı eleştirileri şaka ile hafifletme yoluna gitmek, kişiyi rahatlatıcı, ama çoğalırsa zararlı sonuçlar verici niteliktedir.

14. Boyun Eğmek (Submission)

Çatışmalar ve doğuracağı kaygılardan kurtulmak için başkalarının davranışlarını kolayca kabul edip, bunlara uymak demektir. Karar vermeden kaçınmanın ve kendine güvenmemenin bu mekanizmanın gelişmesinde önemli yerinin olduğunu söyleyebiliriz.

15. Özgecilik (Altruism)

Bu savunma tipinde benlik duygusunun başkalarına yönelmesi, ilgi, sevgi ve saygının sürekli olarak diğer insanlara gösterilmesi gayreti vardır. Başkalarının problemlerine çözümler aranırken kendi kaygılarından kurtulma ve uzaklaşma süreci yaşanır. Farklı görünüşler içinde olabilen bu mekanizma olumlu sonuçlara da dönüşebilir.

16. Kötüleme ve Karşı Saldırı (Blaming and Counteract)

Elde edilemeyen, erişilemeyen kişilerin, nesnelere veya hedeflerin kötülenerik ve yapılan eleştirinin veya kınamanın sonucu ortaya çıkan sıkıntılardan kurtulmak için eleştiriyi yapanın kişiliğine saldırmak suretiyle gelişen bu mekanizmalar ayrı ayrı ya da birlikte olabilirler.

17. Otizm (Autism)

İnsan gerçek olmayan bir âleme çekilir, sanki kendi üzerine katlanır. Bu davranışlar, düşmanca tutumlar ve peşin hükümler gelişmesine uygun bir psikolojik yapının meydana gelmesi ile sonuçlanabilir. Düşünce, şahsî istek ve heyecanlar tarafından düzenlenir. Diğer şahıs ve gruplarla ilişkiden kaçınılır, onlarla ilgili düşüncelere dalar ve bunların ne dereceye kadar gerçikle ilgisinin bulunduğunu kontrol etmeye yanaşmaz. Bahane bulma ve yansıtma mekanizması ile yakından ilişkilidir.

18. Hayâl Kurma (Day dream)

Arzu ve istekler ya da güdüler tatmin olmadığı zaman, bu tatmin hayâllerde aranır. Başarısızlıkları karşısında bir çok insan

mücadeleden kaçıp hayallerle avunurlar. Belli bir konuda başarı kazanan bir kimse de daha büyük başarıların hayâli ile gerçeklerden uzaklaşacak şekilde yaşayabilir. Patronun yanlışını düzelten ve bu yüzden takdir edilen işgören yönetici pozisyonu içine girerek yöneticiler toplantısını hayâl etmesi gibi. Gerçekle hayâl arasındaki sınır dengesiz boyutlara ulaşırsa çatışma ve kaygılar daha da artar. Teselli edici ve olumlu faaliyetlere yol açacağı durumlarda, bu mekanizmanın nispeten faydalı olduğu kabul edilebilir.

Ayrıca inkar (denial), denetleme (controlling), hastalık hastalığı (hypocondria), bölünme (dissociation), bedenleştirme (somatization), duygu dönüşümü (conversion), utangaçlık (bashfulness), tutulma (isolation), gerçeklerden kaçma (avoidance), gerçekleri çarpıtma (distortion) gibi savunma mekanizmaları vardır. Savunma davranışlarının gelişmesi ve sonuçları ile ortaya çıkış şekillerinin ayrıntılı bir incelemesi, insan davranışlarını ve insanı tanıma yolunda atılması gerekli bir adımdır. Konu hakkında verdiğimiz bilgiler sadece ipucu mahiyetindedir.

III — SONUÇ

İşgören davranışlarının anlaşılması, yorumlanması ve yönlendirilmesi açısından, çağdaş örgüt yöneticilerinin davranış bilimlerinden faydalanması, örgüte olduğu kadar işgörene ve onun örgüt içi davranışlarına da sistem görüşü ile yaklaşmaları gerekir. Beşeri unsurun stratejik önemi bu yaklaşımı zorunlu kılmaktadır. İnsanlar hakkında ve işgörenlerle ilgili olarak, çağdaş gelişmeleri de dikkate alarak yeni bakış açıları geliştirmek, yönetim, örgüt, ve/veya örgütsel davranış üzerinde yeniden durmak gerekmektedir.

İnsanın kendine özgü bir «dünya» sı vardır. Bu dünyanın merkezinde «ben» veya benlik vardır. Benliğini korumak için çabaya yönelik davranışlara veya savunma mekanizmalarına baş vuran insan için, «tehlike» kaynakları engellenme, çatışma ve stres durumlarıdır. Bu durumların sıkıntı ve endişe kaynağı olması bütünüyle, bir idrak (algılama) konusudur.

Engellenme, çatışma ve kompleks kavramları arasında tam bir açıklığın bulunduğunu söylemek zordur. Bu psikolojik kavramlardan hareketle stres konusu açıklanmaya çalışılırken, belirli sınırlar içinde kalınmaya dikkat edilmiştir. Mesela, stresin fizik çevre ile ilişkisi ve fizyolojik kaynakları üzerinde hemen hiç durulmamıştır.

Savunma mekanizmalarının temelinde engellenme, çatışma, kompleksler ve bunların doğurduğu stresler vardır. Ferdin bütünlüğe ulaşmaya çalıştığı bu tip davranışlardan yola çıkılarak işgören verimliliğini ve tatminini azaltan faktörler ortaya çıkarılabilir. Etkin bir yönetimin olumlu bir örgüt iklimi ve sağlıklı insanlarla gerçekleştirilebileceği unutulmamalıdır.

Çağdaş insanın, evrensel «değişme» olgusu içinde bunalımlara düştüğü, asrın başından beri üzerinde durulan bir konudur. İnsanın mutluluğu ve kendi içindeki bütünlüğü ile çelişki içinde olan sosyal, kültürel, teknolojik değişkenlerin şekillendirdiği hayat tarzı, günümüzde yoğun şekilde tartışılmaktadır. Felsefi boyutları da bulunan bu tartışmaların gündeminde çağdaş örgütlerin işleyişlerinin ve fonksiyonlarının önemli bir konu olacağı açıktır. «İş ve insan ilişkileri» ya da «örgüt ortamındaki insan», günümüzün ve geleceğin temel ilgi alanlarından biridir ve bu ilgi artarak devam edecektir. Gittikçe büyüyen, yaygınlaşan örgütlerin toplum açısından vazgeçilmez bir niteliğe bürünmesi, bu ilginin gereğesidir.

Genel bir çerçeve vererek ve kısa bir giriş yaparak incelediğimiz «Örgütsel Davranış Açısından Stres» konusunun daha geniş araştırmaları gerektirecek önemde olduğunu belirtmeliyiz. Örgüt içindeki insanın davranışlarının, örgütsel faaliyetler bakımından olduğu kadar, genel anlamda iktisadî, sosyal, kültürel ve ahlâkî bir anlamı da vardır.

