

## ÖRGÜTLERDE STRESS

Prof. Dr. Enver ÖZKALP\*

### 1. GİRİŞ

Stress günlük hayatımızda ve iş hayatımızda çok sık karşılaştığımız bir kavramdır. Hayatta hepimiz şu veya bu şekilde bu olguyu yaşamış, hissetmiş ve tecrübe edinmişizdir. Acaba stress kavram olarak neyi ifade eder? Bu kavramın Türkçe karşılığını bulmak oldukça zordur. Örneğin Türkçe'de şiddet, zor, tazyik, tahammül, gerginlik gibi kelimelerin karşılığında stress kelimesini görüyoruz. Bu kelimeler ise tam anlamıyla stress'in karşılığı olmamaktadır. Batı literatüründe bile stress'in karşılığını tek kelimeyle bulmak güç olduğu için onlarda stress kelimesini aynen benimsemişlerdir. Biz de makalemizde stress kelimesini aynen kullanacağız.

Hans Salye stress'i «insan vücudunun herhangi bir isteme verdiği özgül olmayan karşılık olarak» tanımlamaktadır (1). Lazarus ise psikolojik açıdan stress'i insan ve hayvanlarda sıkıntı veren

(\*) Anadolu Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi.

(1) Hans Salye, *Stress: In Health and Disease*, Butterworths Publishers Inc., New York, 1976, s. 14.

bir sonuç yaratan ve davranışları da etkileyen bir olay olarak niteler (2).

Diğer bir tanımda da stress, bireyin kendisini tehdit eden tehlikelere karşı gösterdiği tepki biçimi olarak tanımlanmaktadır (3). Bireyin çevresinde meydana gelen bir takım olaylar onu etkileyebilir veya çevresi ondan bir takım taleplerde bulunursa bireyin bu talepler karşısında yetersiz kalması sonucu stressler oluşmaktadır.

Böylece stresslerin birey ve çevresi arasında oluşan bir etkileşimin sonucunda ortaya çıktığını söyleyebiliriz. İşte bu etkileşimler ve birikimler sonucu bireyde ortaya çıkan psikolojik duruma stress denilmektedir.

Stressler günlük hayatımızın bir parçasını oluştururlar. Ancak, önemli olan bizlerin, bizi etkileyen bu çeşitli olaylara ne şekilde tepkilerde bulunduğumuzdur. Stressler günlük yaşantımızda olduğu kadar iş hayatımızda da bizim bir parçamızı oluştururlar. Birçok yapılan çalışma, hangi yaş grubunda, meslekte, olursa olsun, ne tür iş yapılırsa yapılsın örgüt içinde çalışanların zaman zaman çeşitli konularda şikayet ve rahatsızlıkları olduğunu ortaya çıkarmıştır. Endüstriyel yaşam, çeşitli boyutlarda işgörenleri tehdit eden tehlikelerle doludur. İş kazaları, meslek hastalıkları, zehirli gazlar, her sene birçok çalışanın yaşamına son vermektedir. Ancak, bu fiziksel ortamın yarattığı tehlikeler kadar etkili bir diğer olgu, örgütsel stresslerdir. Bu da psikolojik bir faktör olarak örgütte çalışanları tehdit etmektedir.

İş stressleri olumlu ve olumsuz olabilirler. Örneğin biraz stressli işler bireylerde aşırı çalışma ve tatmine neden olduğu gibi bunun sonucunda bireyin refah düzeyi yükselir ve başarıları sonucu ödüllendirilir. Ancak, öte yandan aşırı stressli işler ise bireyin iyi çalışmamasına, başarısızlığa, fiziksel ve mental açıdan çeşitli rahatsızlıklara neden olurlar. İşte birey açısından önemli olan bu dengenin sağlanmasıdır. Bunun da hem birey hem de örgüt açısından nasıl sağlanacağı ise maalesef henüz kesin açıklığa kavuşmamıştır.

---

(2) Richard S. Lazarus, *Psychological Stress and The Coping Process*, McGraw Hill Book Comp., 1966, s. 2.

(3) J.R.P. French., «Job Demands and Worker Health», 1976 yılında Amerikan Psikoloji Derneğinin Yıllık Toplantısında Sunulan Bir Bildiri. Eylül, 1976.

Bu makaledeki amacımız stressleri örgüt açısından ele almak ve örgütlerdeki stress nedenlerini açıklamaktır. Ancak bu konuya hemen girmeden önce stresslerin birey üzerinde yarattığı etkilere bir göz atmakta yarar görüyorum.

## 2. STRESSLERİN ETKİ VE NİTELİKLERİ

Daha önce de belirttiğimiz gibi stress belirli bir durum veya hareketin, bireydeki fizik ve psikolojik etkilerinin sonucu ortaya çıkan bir tepkidir. Diğer bir deyimle stress bireyin kendisi ve çevresi arasındaki bir etkileşimi içerir. İşte bu çevreden gelen psikolojik ve fiziksel talepler sonucu oluşan stressler bu oluşumun nedenidirler. Bunlara «Stressör» denilmektedir. Diğer bir deyimle, stresslere yol açan çeşitli faktörlere **stressör** adı verilir. Bunlar, çeşitli kaynaklardan olabilir. Örneğin, iş, aile, arkadaşlar, iş koşulları gibi. Stressörlerin ortak noktası, bireyin bunları algılamasıyla birlikte stress veya stress potansiyeli yaratmaları ve onlardan çeşitli düzeyde yetenek ve kapasite kullanarak belirli bir davranışta bulunmaları beklentisidir. Yani, bu durumdan etkilenecek ve buna karşın belirli bir tepkide bulunacaktır (4).

Stress altında olan bir insanın vücudunda meydana gelen fizyolojik değişimleri şu şekilde özetleyebiliriz. Stress'in yol açtığı ilk fizyolojik değişme adrenal salgılayan bezlerin çalışmasıyla ortaya çıkar ve vücuttaki adrenal oranı artar. Böylece, bu madde ile bütün vücut fonksiyonları hızlanır. Kan basıncı artar, kalp atışları hızlanır ve kana daha fazla şeker verilir. Kanın vücutta daha hızlı bir biçimde dolaşımıyla birlikte beyin ve adalelere daha fazla enerji gelir. Bu durum ise bizi atak, daha kuvvetli ve acil bir durum karşısında hazır hale sokar.

Stressli bir durum bütün enerjimizi oraya yönlendirmemize yol açar. Durumun devam etmesi ise vücudun depo ettiği enerjinin daha fazla tüketimi demektir. Bu durumda vücudun dinlenmeye ve yeniden enerji depolamaya ihtiyacı vardır. Buradaki sorun enerjinin tüketiminin hiçbir zaman tam olarak depolanamamasıdır. Her stress durumunda ilave enerji kullanmamızdan ötürü bu depolanma azalmaktadır. Özellikle yaşlandığımız zamanlarda vücu-

---

(4) Don Hellriegel, John W. Stocum Jr, and Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*. West Publishing Comp, 1983, s. 488.

dun enerji depolaması daha yavaş ve az olmaktadır. Hayatta karşılaştığımız stressler arttıkça enerji tüketimimizde o ölçüde azalmaktadır. Bu nedenle stressli ortamlarda çalışan insanlardaki enerji tüketimi diğer insanlara göre daha fazla olmaktadır (5).

### 3. GENEL UYUM SENDROMU

Hans Salye stressler karşısında bireyin çok uyumlu bir tepki aşamasından geçtiğini belirterek buna «Genel Uyum Sendromu» (GAS) adını vermektedir (6). Bu sendrom üç aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar :

- Alarm,
- Direnç veya karşı koyma,
- Tükenme, aşamalarıdır.

Birinci aşama olan alarm aşamasında stress'in ilk belirtileri görülmektedir. Bu aşama kısa süreli olup vücut ilk tepkilerini göstermektedir. İnsan vücudu stress'e karşı koymak için çeşitli endoktrin bezlerinde çeşitli hormonlar salgılamaktadır. (Adrenalin gibi). Bu aşamada kalp atışları hızlanmakta, gözbebekleri büyümekte, kaslar gerilmekte, nefes alıp verme sıklaşmakta, kan şekeri artmaktadır. Stress yaratıcı etkenin çok güçlü olması halinde ölüm gerçekleşmektedir.

Bu birinci şoktan vücut ikinci aşama olan direnç aşamasına geçmektedir. Bu aşamada vücut kendinde meydana gelen hasarı tamir etmeye ve denge durumu olan homeostasis'e ulaşmaya çalışmaktadır. Bu aşamada organizma uzun süre varlığını koruyabilmekte, vücudun direnci artmaktadır. Eğer organizma başarılı olursa stress'in fiziksel belirtileri ortadan kalkmaktadır. Ancak, eğere stressli durum daha uzun devam ettiği takdirde ve şiddeti arttığı takdirde vücudun kapasitesi zayıf düşmekte ve tükenme aşaması olan üçüncü evreye gelmektedir.

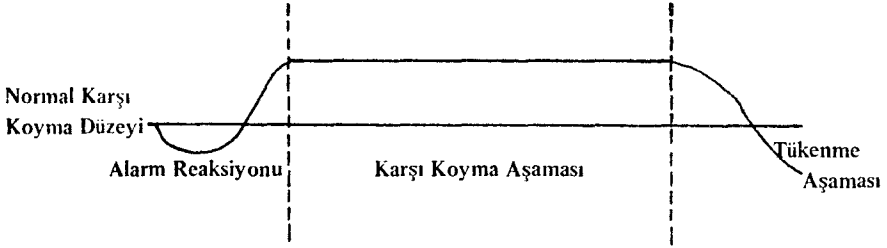
Bu aşamada vücudun direnci yok olduğu için stressle ilgili hastalıklar olan baş ağrıları, ülserler, kan basıncının artması, kalp ve damar rahatsızlıkları ortaya çıkmaktadır. Bu aşama stress'in en

---

(5) Envor ÖZKALP, «İş ve Stress», Prof. Dr. Suat Mirza'nın Anısına Armağan, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 205, Cilt: 1, 1986, s. 235.

(6) Hans Salye, *The Stress of Life*, New, McGraw Hill, 1956.

etkili aşaması olup, hem birey hem de örgüt açısından son derece tehlikeli olabilmektedir (7).



Şekil 1 : Genel Uyum Sendromunun 3. Aşaması

#### 4. İŞ VE STRESS

Bireyin çalışma hayatındaki stresslerden etkilenme dereceleri aşağıdaki faktörlerle yakinen ilgilidir (8).

- Bireyin stressli durumunu algılama biçimi,
- Bireyin geçmişteki tecrübeleri,
- Stress ve yapılan iş arasındaki ilişkiler,
- İşyerindeki bireylerarası ilişkiler,
- Stress'e karşı bireylerin gösterdiği farklı davranışlar.

Şimdi bu faktörleri kısaca açıklamaya çalışalım.

**Algılama :** Bireyin kendi geliştirdiği gerçeklik kavramına göre içinde yaşadığı çevreyi algılar. Bireyin bu algılama biçimi stressli durumu ne şekilde algılayacağını etkiler. Tıpkı aynı işi yapan iki danışmanın fabrikada yapılan bir değişikliği iki farklı biçimde algılaması gibi. Örneğin, birincisi yapılan değişimin yeni beceriler öğrenilmesini kolaylaştıracağına inanır, ikincisi ise, değişimi kendilerini tehdit eden bir unsur olarak görür, değişikliğin nedenini genel yönetimin memnuniyetsizliğine bağlar.

(7) Richard M. Steers, *Introduction to Organizational Behavior*, Good Year Publishing Comp., 1981, s. 343.

(8) J.E. Mc Grath, «Stress and Behavior in Organizations», in *Hand Book of Industrial and Organizational Psychology*, ed. M.D. Dunnette, Rand Mc Nally 1976, ss. 1351-1395.

**Geçmişteki Tecrübe :** Bir stressle karşılaşan birey, bu duruma benzer bir deneyi daha önceden yaşamışsa olaya karşı gösterdiği tepki farklı olacaktır. Bu nedenle bireyin geçmiş deneyimleri ve eğitimi bu durumdan nasıl kurtulacağına yardımcı olabilir. Tecrübe ve stress arasındaki ilişki temelde pekiştirmeye dayalıdır. Geçmişteki olumlu pekiştirme ve başarılı olma gelecekteki karşılaşılan stressleri azaltıcı bir rol oynar. Buna karşın geçmişteki tecrübesi başarısız olan bireyin yeni durumdan etkilenmesi veya zarar görmesi artar.

**Stress ve Başarı :** Bireyin yerine getirdiği işdeki stress'in derecesiyle, aynı işi yaparken elde ettiği başarı arasında da belirli bir ilişki vardır. Daha öncede belirttiğimiz gibi optimum düzeyde tutulan bir stress işteki başarıyı en yükseğe çıkartır. Buna karşın çok az veya çok stress ise başarıyı olumsuz etkiler. Örneğin, bir futbol maçını dikkate aldığımızda eğer karşı takım biz onları nasıl olsa yeneriz diye düşünüp ciddiye almazsa, bu takımın galip gelme şansı azalır veya takım düşük performans gösterir (düşük stress). Öte yandan eğer karşı takımla yapılacak maçta o takımı yenmek için aşırı heyecanlanır ve çok titizlenirsek bu durum yine oyuncularını etkiler ve oyun sırasında pozisyon kaybına neden olur, dolayısıyla aşırı stress performans düşüklüğü yaratır.

**Karşılıklı İlişkiler :** Stressli durumlarda başkaları ile birlikte olmanın veya olmamanın belirli etkileri vardır. Stressli durumda iş arkadaşları ile birlikte olmak, bireyin kendine güvenini arttırarak, stressle daha etkin bir biçimde başa çıkmalarını kolaylaştırabilir. Örneğin, aynı işyerinde karşılıklı olarak çalışan iki kişiden birincisi benzer bir stress durumundan başarı ile kurtulmuşsa, bu diğerini etkileyerek onun başarı gücünü arttırabilir veya karşıt olarak onu negatif yönde etkileyerek stressle mücadele kapasitesini zayıflatabilir.

**Bireysel Farklılıklar :** Bireylerin farklı kişilik kalıpları da onların stresslerden farklı biçimde etkilenmelerine yol açar. Bireyler, ihtiyaçları, değerleri, yetenekleri açısından farklıdırlar, bu farklılıklar stresslerden etkilenmelerini arttırır veya azaltır, En basit olaylar da bile bireysel farklılıkları gözardı edemeyiz. Birinin son derece önemli bir stress kaynağı olarak saydığı bir olayı diğer birisi hissetmez bile. Daha ileride kişilik farklılıklarını incelerken bu konuya yine değineceğiz.

#### 4.1. ÖRGÜTLERDEKİ STRESS KAYNAKLARI

Daha öncede belirtildiği gibi işyerinde stresslere yol açan faktörlere «stressör» denilmektedir. İnsanoğlu yaşamını sürdürebilmek amacıyla çalışmak durumundadır. Hepimiz hayatımızın üçte ikilik bir kısmını herhangi bir işi yaparak geçirmekteyiz. Örgütsel yaşamdaki hemen herşey bir kimse için stressör olabilir. Yöneticiler ve davranış bilimcileri yaptıkları çalışmalarla belirgin stressörleri saptamaya çalışmışlardır (9).

Şekil-2'de örgüt içerisindeki stress kaynaklarını görmekteyiz. Birinci tür nedenler bireyle ilgili olan nedenlerdir. Örneğin kişilik özellikleri, güdülenme düzeyi gibi. Bunlar belirli bir durumdaki bireyin stresslerden etkilenmelerini etkileyeceklerdir. İkinci tür nedenler ise, altı genel kategoride sınıflandırılmakta ve herbirine çeşitli örnekler verilmektedir. Bu altı kategori şunlardır

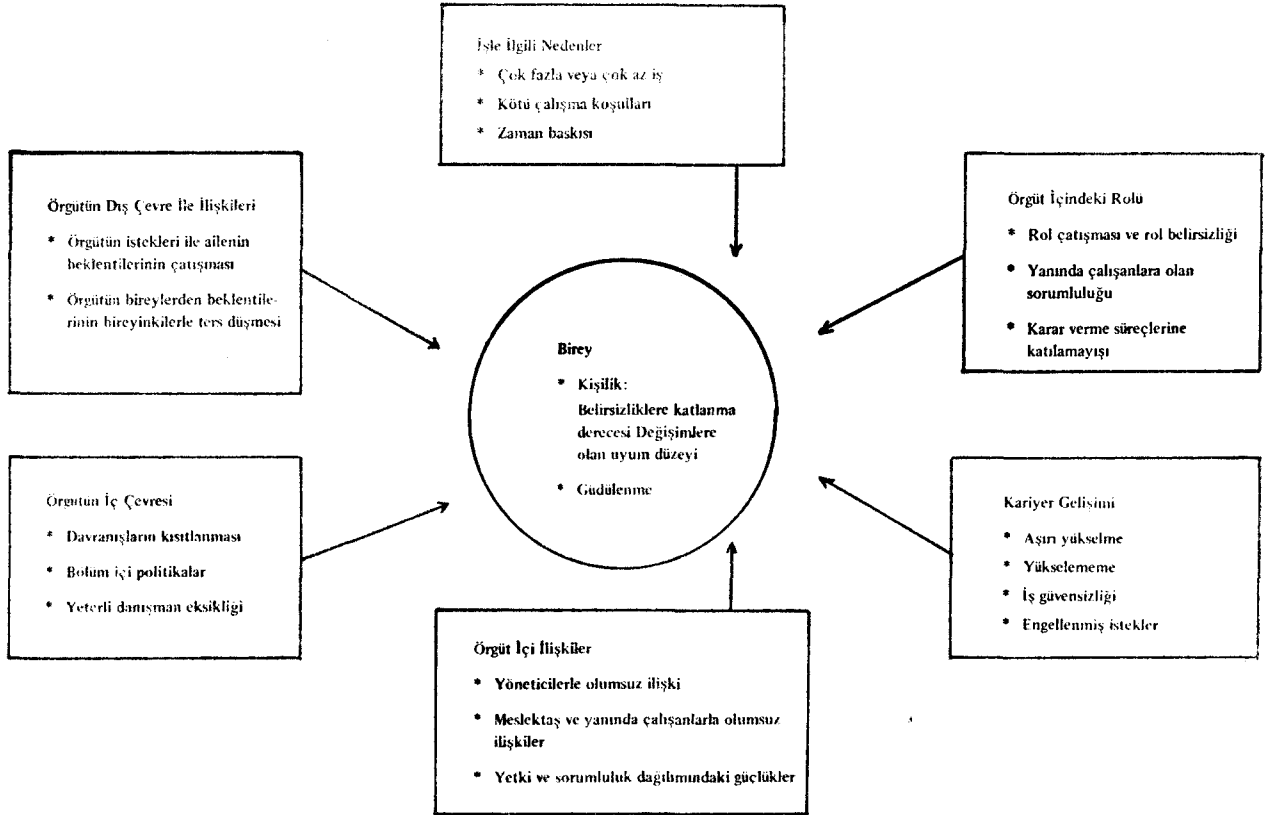
- İşle ilgili nedenler,
- Bireyin örgüt içerisindeki rolü ile ilgili olanlar,
- Kariyer gelişimi ile ilgili nedenler,
- Örgüt içerisindeki ilişkiler,
- Örgütün iç çevre ile olan ilişkileri,
- Örgütün dış çevre ile olan ilişkilerinden kaynaklanan nedenler.

Şimdi bunları incelemeye çalışalım.

**Yapılan İşle İlgili Stressörler:** Bilindiği üzere örgüt içinde yapılan işin niteliği bir stress yaratabilir. Yani aşırı çalışma veya hiç çalışmama bir stress yaratır. Psikologlar bu aşırı çalışmaya aşırı yüklenme de demektirler. Bu da **niteliksel** ve **niceliksel** olmak üzere iki türlü karşımıza çıkar. Nitel aşırı yüklenme dediğimiz zaman aklımıza gelen şey belirli bir zaman limiti içerisinde bitirilmesi gereken birçok işin olmasıdır. Bu çok açık bir stress kaynağını oluşturmaktadır. Çünkü, insanların aşırı çalışmasına ihti-

(9) Bu konuda bakınız. J.R.P. French and R.D. Caplan, «Organizational Stress and Individual Strain», in *The Failure or Success*, ed. A.J. Marrow, New York (AMACOM, 1972); Zalesnik, M.F.R. Kets de Vries, and J. Howard, «Stress Reactions in Organizations: Syndromes, and Consequences», *Behavioral Science*, Vol. 22, 1977, s. 151-162.

## Sekil 2 : Örgütsel Stress Kaynakları



Kaynak: C.L. Cooper and J.Marshal, «The Management of Stress», Personnel Review, Vol. 4, No:4, 1975.



yaç gösterir. Üstelik zamana karşı bir mücadele sözkonusudur. Yapılan araştırmalarda genç yaşta kalp krizi geçiren hastaların % 70'inin haftada altmış saatten fazla çalıştığı bulunmuştur. Niceliksel aşırı yüklenmede ise karşımıza çıkan durum biraz daha farklılık gösterir. Burada işin kendisi ve yapılması çok zordur, ancak, çok sayıda iş yoktur. Özellikle çalışanların bu vasıfta bir işi yerine getirebilecek yetenekleri yoksa iş büyük bir stress kaynağını oluşturur. Bazen insanların yetenekleri işe uygun olsa bile karmaşık ve zor bir iş insanları aşırı yorarak stresslere neden olabilir (10).

İnsanların işlerinin çokluğu kadar yaptıkları işlerinin az oluşu da stress nedeni olabileceği unutulmamalıdır. Yapılan işlerin monotonluğu ve sıkıntı veren işler olması stressler oluşturabilir.

İnsanların çalıştıkları yerlerde hiçbir stress faktörünün olmaması da çok iyi bir durum değildir. Belirli düzeydeki stressler çalışanları uyurabilir, güdüleyebilir, hatta dinçleştirebilir. Ancak, sorun insanlar için optimum stress miktarının ne olduğudur.

İşyerinin kötü fiziksel koşulları da işle ilgili olarak insan kapasitesini ve sağlık yaşamını tehdit eden etkenler arasındadır. Böyle riskli ve tehlikeli bir çalışma ortamı bireyin ruhsal ve fiziksel dengesini bozarak onu etkileyebilir. Bu nedenle bir stress kaynağıdır.

**Çalışanların Örgüt İçindeki Rolü :** Stress kaynağı olarak bilinen etkenler arasında bireyin farklı rolleri arasındaki çatışma ve rol belirsizliği önem taşır. Rol çatışmasının bilindiği gibi bireyin belirli iş rolü içindeki birbirleriyle çatışan iş talepleri arasında kalması veya iş tanımının dışında olduğunu düşündüğü talepleri karşılama zorunluluğu ile kalması sonucu ortaya çıkar (11). Bireyler kendilerinden farklı davranışlar bekleyen ve işin farklı yönlerini vurgulayan gruplar arasında kaldığı zaman rol çatışmasına girmektedirler. Rol çatışmasına örnek olarak, işin gereklerini yerine getirirken kendisinden katılımcı olması istenen, ancak aynı zamanda da üretim artışı sağlamak için kendisinden yanında çalışanlara baskı yapması istenen bir yöneticinin durumu verilebilir. Bu ikilem çeşitli stresslere yol açabilir.

---

(10) Duane P. Schultz, *Psychology and Industry Today*, Third edition, Mac Millan Publishing Comp. Inc., New York, 1982, s. 444.

(11) Esin Ahmet, «Yöneticilerde Stress» *Boğaziçi Üniversitesi Dergisi*, Vol. 8-9, 1980-1981, ss. 3-37.

Rol belirsizliği bireyin yerine getirmek zorunda olduğu işlerin netleşememesi ve belirsizliği ile ortaya çıkan bir durumdur. Diğer bir deyimle işin kapsam ve sorumluluğunun açık olmaması durumunda iş belirsizliği ortaya çıkmaktadır (12). Rol belirsiz ise bu rolü yerine getiren kişi stressli bir ortamda çalışıyor demektir. Çünkü, birey ne yapacağını bilememektedir. Rol belirsizliği, iş tatminsizliğine, depresyonlara, tansiyon yükselmelerine, kalp çarpıntılarına neden olabilir.

Aynı şekilde örgüt içinde alınan çeşitli kararlara katılma şansı verilmeyen ancak onlardan sorumlu olan bireylerin durumları da stress yaratabilir.

**Kariyer Gelişimi** : Örgüt içinde çalışan insanın kariyer gelişimi ile ilgili stress kaynakları, iş güvenliği, terfi, transfer ve kariyer gelişimi ile ilgili fırsatlardır. İşgörenler belirli bir yaştan sonra sürekli olarak yetenek ve bilgisinin azalması sonucu işten çıkarılma korkusu ile karşı karşıya gelebilir.

Çalışanların terfi ettirilmeleri sırasında yapılan yanlış değerlendirmeler de çalışanlar için stressler yaratabilir. Herhangi bir iş yerinde uzun zaman çalıştıktan sonra terfi ettirilmesini bekleyen bir kimse terfi ettirilmediği zaman bir stress içine düşebilir. Böyle bir kimse için artık çalışmanın anlamı kalmamıştır. Hayal kırıklığı, üzüntü ve endişe çok kısa zamanda bireyi hasta edebilir. Hatta akut bir kalp krizi ile yaşamımı bile yitirebilir.

Kendisi stressli olmayıp ancak, yakın bir arkadaşı böyle bir durumda olduğu için ondan etkilenip aynı duyguları paylaşan insanlar da olabilir. Arkadaşının içine düştüğü duruma çok üzülecek stressli bir yaşama düşen insanların varlığı da bilinen gerçekler arasındadır. Bugün onun başına gelen, yarın neden benim başıma gelmesin düşüncesi çalışanları stressli kılabilir. Aynı şekilde işinde beklendiğinden fazla terfi de çevreye uyumu gerektirdiği için stress yaratıcı etkilere sahiptir.

**Örgüt İçi İlişkiler** : Daha önceki bölümlerde de tartışıldığı gibi grubun örgüt içinde çalışan bireyler üzerine büyük bir etkisi vardır. Örgüt içindeki ilişkilerin uyumlu ve sağlıklı oluşu bireyin yaşamının düzgün gitmesinde çok önemlidir. İlişkilerin uyum içinde oluşu bireyin başarısını ve örgüt içi amaçlarının yerine getirilme-

---

(12) *Ibid.* s. 17.

sini arttırırken, olumsuz ilişkiler örgüt içinde önemli stressler oluştururlar. Örgüt içi kötü ilişkiler, güvensizlik, birbirlerinin sorunlarına yardımcı olmama, düşük verim şeklinde ortaya çıkarlar. Kötü ilişkiler işteki tatminsizliğe de yol açıp iş ortamını etkilerler.

Bireyin örgüt içi ilişkileri, üst, ast ve iş arkadaşlarıyla olmak üzere 3'e ayrılabilir. Bireyin üstleriyle ilişkilerinde arkadaşlık, güven, saygı ve anlayış hakim olmalıdır. Eleştirilerinde yapıcı olmayan, bireysel kayırımlar yapan ve diğerlerini ezen üstlerin stress yaratıcı etkileri vardır (13).

Astlarla olan ilişkilerde de anlayış ve karşılıklı saygı ve güven önemlidir. Aynı şeyler bireyin kendi iş arkadaşları içinde geçerli olgulardır. Karşılıklı güven ve anlayışa dayalı olmayan ilişkiler bireylerde tedirginlik yaratabilir. Çalıştığı çevreden sosyal destek almayan bir kimse yalnızlık duygusu içindedir.

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

**Örgütün Dış Çevre İle İlişkileri :** Bireyin iş yaşamında üstlendiği birçok rol olduğu gibi, çevresinde de veya örgüt dışında da bir baba veya anne olarak üstlendiği birçok rol vardır. Bireyin örgüt çevresi olduğu kadar, örgüt dışındaki sosyal çevresi de onun için çok önemlidir. Bu sosyal çevrede en önemli faktör ise onun ailesidir. Diğer bir deyimle birey ailesi ve işi arasında yer almaktadır. Ailesinin onun üzerinde stress yaratıcı birçok etkisi vardır. Birey işinin beklentileri ile ailesinin ondan beklentilerini dengelemek zorundadır. Eğer birinden birinin taleplerinde bir fazlalık varsa,

---

(13) Ibid. s. 18.

bu birey için stress kaynağıdır. Yani, ailesi onun evde daha çok oturmasını ve çocuklarıyla daha fazla ilgilenmesini beklerler, iş yaşamı fazla mesai yapmasını gerektiriyorsa bu bireyi olumsuz yönde etkileyebilir. Dolayısıyla bir stress yaratır.

## 4.2. KİŞİLİK VE STRESS

İşteki stress yaratan faktörlerden ikinci kategori bireyin kişilik yapısı ile ilgili olanlardır. Daha öncede belirttiğimiz gibi bir iş ortamında her bireyin stressörlerden etkilenme derecesi farklıdır. Burada öncelikle «A» ve «B» kişilik tipleri, **sosyal destek**, **bireyin sosyal yaşamındaki değişme hızı** ve diğer kişilik treytleri olan **içe dönüklük**, **dışa dönüklük**, **esneklik** ve **katılık** üzerinde duracağız.

Stressle ilgili belki de en önemli faktör insanın sahip olduğu kişilik tipidir. Yapılan araştırmalar sonucunda iki tür davranış kalıbı veya kişiliğin stresslerden farklı biçimlerde etkilendiği bulunmuştur. Bunlar «A» ve «B» kişilik tipleri olarak tanımlanmıştır. «A» kişilik tipinde olanların özellikleri arasında aşırı istekli, hırslı olması, olayları büyütmesi, heyecanlı olması, sık sık rekabete girmesi, mücadeleci olması, her işin zamanında bitirebilme özelliği taşıması gibi vasıflar sayılırken, «B» kişilik tipinde ise bunun tersi özellikleri sayılmaktadır. Yani, bu insanlar, herşeyi olduğu gibi kabul eden, işini daha geç, ancak ondan zevk alarak yapan insanlardır.

Yapılan araştırmalarda «A» kişilik tipine sahip olanlar ile kalp krizi arasında yakın bir ilişki bulunmuştur. Bu kişilik tipine sahip olanlar çok çabuk engellenebilen ve olayları kontrol altına alamadığı için kendini yeteneksizlikle suçlayan, zamana karşı mücadele veren ve çalışan, sabırsız, başkalarına yavaş çalışmalarını nedeniyle kızan insan olduğu için kalp krizine en çok hedef olan insan tipinin oluşturmaktadırlar (14). Bu insanların, aile özgeçmişleri, kandaki kolesterol düzeyi, yüksek kan basınçları kontrol altında tutulsa bile, «A» tipindekiler, «B» ye kıyasla daha çok kalp krizinin hedefi olmaktadır. Bu özellikleri nedeniyle de «A» tipindeki insanlar daha çok stress altında olan ve daha çok etkile-

---

(14) M. Friedman, and R. Rosenman, *Type «A» Behavior and Your Heart*, New York, Knopf, 1974.

nen kimselerdir. Hatta yaptıkları işler daha az stressli olsa bile bu kimseler bu sefer de kendi stresslerini kişiliklerinin bir parçası olarak işyerine getirmektedirler. Bu insanlar için stress hem işyerlerinde hem de boş vakitlerinde mevcuttur. Bu yüzden de bunların kalp kriziyle daha sık karşılaşmaları, hedef oluşturmaları sürpriz sayılmaz. «B» kişilik tipi ise stressten daha az etkilenmekte herdurumda görevini aynı rahatlıkla yapabilmektedir.

Yapılan çalışmalarda «A» kişilik tipine özellikle yöneticilerde sıklıkla rastlanılmıştır. Howard Cunningham ve Rechnittzer'in 1976 yılında yaptıkları araştırmada yöneticilerin % 60'ında «A» tipi, % 12'sinde ise «B» tipinin yaygın olarak görüldüğü saptanmıştır (15).

«A» tipi kişilik özellikleriyle ilgili diğer bir ilginç nokta ise, bu kişiler çalışkanlıklarıyla işlerinde hemen yükselip yönetici düzeyine ulaşmalarına rağmen yapılan çalışmalarda genellikle «B» tipi kişilik özelliklerine sahip olanların en üst yönetici mevkilerinde bulunduğu gözlemlenmiştir. Çünkü, bu insanların daha sabırlı ve kararlarını daha dikkatli ve aceleye getirmeden aldıkları saptanmıştır. Amerika'da Menninger Vakfının psikologlarından ve üst yöneticilerle çalışan Dr. Elmer Green'e göre «A» tipi kişilik özelliğinde olanlar birinci sınıf bir iş üretebilmek için ne evlerinde ne de işyerlerinde rahat durmaktadırlar. İşlerinin bitmesi için devamlı olarak çalışanları sıkı takibe alarak ve onları sıkıştırarak işi tamamlamakta ancak profesyonel bir işadınının yapması gerektiği gibi ölçülü, ciddi, ılımlı, sessiz ve dengeli bir biçimde hareket etmemektedirler.» (Business Week, October 17, 1977, s.137). Önemli olan nokta «A» kişilik tipine ne şekilde «B» tipi kişilik özelliklerinin kazandırılacağıdır.

Acaba yöneticilere bu konuda neler tavsiye edilebilir? Bu işi yöneticiler ne şekilde başaracaklardır? Bu sorunun en basit cevabı sakin olmak ve yaşamlarını ve işlerini mümkün olduğunca yavaşlatmaktır. Ancak, hemen ifade edelim ki A kişilik tipinde olan yöneticiler bu tür değişimleri bir zayıflık olarak gördükleri için ne böyle bir sorunları olduğunu kabul etmekte ne de değişme ihtiyacını hissetmektedirler (16).

---

(15) J.H. Howard, D.A. Cunningham, and Rechnittzer, P.A. «Health Patterns Associated With Type «A» Behavior; A Managerial Population», *Journal of Human Stress*, Vol. 2, No. 1, 1976, ss. 24-31.

(16) Steers, Op. Cit. s. 355.

**Sosyal Destek** : Çalışanların stresslerden etkilenme derecesini azaltan veya artıran bir diğer faktör de sosyal destektir. Diğer bir deyimle bireyin çevresi ve ailesiyle olan bağlarının, ilişkilerinin kuvvet derecesi bireyin stresslerden etkilenmesini azaltıp çoğaltabilmektedir. Örneğin, hayatta kimsesi olmayıp tek başına yaşayan, izole olmuş bir kimse ile sosyal bağları kuvvetli bir kimsenin stresslerden etkilenme derecesi farklı olmaktadır. Diğer bir deyimle aile bağları kuvvetli, dayanışma içerisinde yaşayan kimseleri stressler çok etkilememekte veya bu insanların stresslere karşı dirençleri daha kuvvetli olmaktadır (17). Bireylerin aile ilişkilerindeki değişmelerde genellikle fiziksel hastalıklara neden olmaktadır. Örneğin, küçük yaşta kanser olan çocukların çoğunlukla iyi ilişki kurdukları birisini kaybettikleri zaman, duygusal yoksunluk nedeniyle kansere yakalandıkları gözlenmiştir (18). Aynı şekilde genç yaşta ölümlerin (65 yaş öncesi ölümlerin) genellikle bekâr, dul veya boşanmış kimselerde evlilere nazaran daha fazla olduğu saptanmıştır. Bu ilişki hem kadınlar için hem de erkekler için geçerli bulunmuştur. Ölüm nedeni otomobil kazasından, kansere, hâlp hastalığına kadar her ne olursa olsun, tek başına yaşayanlarda genç yaşta ölüm oranı daha fazla olmaktadır (19). Böylece başkalarıyla birlikte yaşamının stresslerini azalttığını söyleyebiliriz.

İnsanın doğal bir ihtiyacı olan destek iki kaynaktan gelmektedir. Bunlar, aile ve yapılan işdir. Aile desteği bireyi stresslere karşı güçlü kılmakta, bireyin direnme gücünü arttırmaktadır. İşinde stressli bir yaşamı olan kimse iş dışında elde ettiği doyumla buna karşı direnebilmektedir. Çünkü, bu kimse ailesi tarafından değer verilen, kabul gören ve sayılan bir kişidir. Çalışanların işde gördükleri sosyal destek de, stressle mücadelede çok etkilidir. Çalıştığı işde birlikte bulunduğu grupla iyi ilişkiler içinde bulunan, üstlerinden destek gören bir kimsenin stresslerden etkilenmesi daha güçtür. Bu kimseler daha sağlıklı olmaktadırlar.

**Sosyal Yaşamdaki Değişmeler** : Üçüncü bir faktör olan sosyal yaşamın değişme hızı da insanlar için çok önemlidir. Diğer bir deyimle bireyin yaşamı düzgünmüdür yoksa çeşitli faktörlerle hızlı

(17) Elizabeth Hall, *Psychology Today*, Random House, New York, 1983, s. 486-487.

(18) T.J. Jacobs and E. Charles, «Life Events and the Occurrence of Cancer in Children», *Psychosomatic Medicine*, Vol. 42, 1980, ss. 11-24.

(19) J.J. Lynch, *The Broken Hart: The Medical Consequences of Loneliness*. New York Basic Books, 1977.

bir tempo içinde midir? Holmes ve Ruch, kişilerin yaşamlarındaki ne tür olayların stress yarattığını saptamak üzere bir sosyal uyum ölçeği geliştirmişlerdir. Her olaya da belirli bir puan verilmiştir. Tablo 1 : Bu ölçeği göstermektedir.

TABLO : 1  
Sosyal Uyum Ölçeği

Önem Sırası	Olay	Ortalama Değer
1	Eşlerden birinin ölümü	100
2	Boşanma	73
3	Ayrılma	65
4	Hapis Cezası	63
5	Ailede bir ölüm	63
6	Yaralanma veya hastalık	53
7	Evlenme	50
8	İşten atılma	47
9	Eşle barışma	45
10	Emekliye ayrılma	45
11	Aileden birinin sağlığında değişiklik	44
12	Hamilelik	40
13	Cinsel sorunlar	39
14	Aileye yeni birinin katılması	39
15	İşte değişiklik	39
16	Finansal durumda değişiklik	38
17	Yakın arkadaşın ölümü	37
18	Değişik bir konuda çalışmaya başlamak	36
19	Eşle tartışmaların sayısında değişiklik	35
20	Büyük miktarda borçlanma	31
21	Borç veya ipotegın kaldırılması	30
22	İşteki sorumlulukta değişiklik	29
23	Çocukların evden ayrılması	29
24	Ebeveynlerle sorunlar	29
25	Kişisel başarı	28
26	Eşin işe girmesi veya ayrılması	26
27	Okulu bitirmek veya okula başlamak	26
28	Yaşam koşullarında değişiklikler	25
29	Kişisel alışkanlıkların gözden geçirilmesi	24
30	Üstle sorunlar	23

31	Çalışma saatleri ve koşullarında değişiklikler	20
32	Ev değiştirme	20
33	Okul değiştirme	20
34	Boş zaman faaliyetlerinde değişiklikler	19
35	Dini faaliyetlerde değişiklikler	19
36	Sosyal faaliyetlerde değişiklikler	18
37	Küçük miktarda borçlanma	17
38	Uyku alışkanlıklarında değişiklikler	16
39	Aile toplantı sayısında değişiklikler	15
40	Beslenme alışkanlıklarında değişiklikler	15
41	Tatil	13
42	Dini bayramlar	12
43	Küçük suçlar	11

Kaynak : L. O. Ruch and T.H. Holmes, «Scaling of Life change: Comparison of Direct and Indirect Methods» **Journal of Psychosomatic Research**, Vol. 15, 1971. s. s. 221-227.

Tablodan da inceleneceği gibi eşin ölümü en stress yaratıcı bir olay olarak görülmektedir. Burada bireyin bir sene içinde 200 den fazla puan alması, gelecek sene içinde %50 oranında hastalanacağına işaret etmektedir. Burada hemen şunu ifade etmeliyiz ki insan yaşamında olumlu değişimler olarak nitelenen iş değiştirme, yeni sorumluluklar alma gibi olaylar, bazen çok olumsuz etkilere neden olduğu gibi, çok olumsuz değişim olarak nitelenen işden atılma, yöneticilerle geçimsizlik gibi değişimler de bireyde olumlu etkilere neden olabilmektedir.

Bireyin sahip olduğu fiziksel yapı ya da stresslerden etkilenmesinde oldukça önem taşır. Sağlam yapılı kuvvetli olan insanlar stressle daha iyi mücadele edebilirken, vücutça zayıf, sağlığı yerinde olmayan insanların etkilenmesi daha çabuk ve kolay olmaktadır.

Bireyin işini yaparken sahip olduğu yetenek düzeyi de stresslere karşı direncinde etkin rol oynamaktadır (20). İşinde yetenekli olan bir insan yaptığı işi kolay bulduğu için, onu daha az stressli bir iş olarak nitelerken, yeteneği olmayan bir kimse işini yaparken zorlanacağı için bu kimse işini daha stressli bulabilir. Böylece

(20) French and Caplan, *op. cit.* 1972.



işe adam alırken, kişinin yeteneğine uygun iş verilmesinin önemi daha da artmış olmaktadır.

**Kişilik treytleri :** Kişilik konusundan da hatırlayacağınız gibi her bireyin bir takım treytleri (tekrar eden özellikleri) bulunmaktadır. Burada özellikle iki teryt üzerinde duracağız, bunlar **içe dönük - dışa dönüklük** ve **esneklik - katılıktır**. Bu iki treyt bireyin stresslerden etkilenmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Rol çatışması durumlarında içe dönük kişiler (yani dışarıyla çabuk ilişki kuramayan pasif insanlar) dışa dönük (sosyal, dertlerini diğer insanlarla paylaşabilen, aktif) insanlara kıyasla daha çok işle ilgili stresslerden etkilenmektedirler. Çünkü, bu insanların sorunlarını paylaşma alışkanlıkları yoktur, her konuyu kendi kendine çözmeye durumundadırlar.

Esneklik ve katılık treytleri de buna benzer bir durum gösterir. Esnek insanlar stresslerden katı insanlara kıyasla daha fazla etkilenirler (21). Çünkü, esnek insanlar işler kötüye gittiği zaman kendilerini suçlamaktadırlar. Oysa katı insanlar kendilerinin dışında olan insanları suçlamaktadırlar. Dolayısıyla kendini suçlayan insanlar sorunlarını içe attıklarından kendileriyle bir mücadele halinde olmakta bu durumda stresslere yol açmakta veya stressörlerden daha fazla etkilenmektedirler. Katı insanlar ise suçu başkalarına yansıttıklarından, suçluluktan kurtulmakta sorunlardan uzaklaşmaktadırlar.

## 5. STRESSLERİN ETKİLERİ

İş stresslerinin çalışma hayatında olumlu ve olumsuz etkilerinin varlığından söz ettik. Yapılan çalışmalar genellikle stresslerin olumsuz etkileri üzerinde durmaktadırlar. Bunlar arasında en yaygın olanları üretim kaybı ve stressle ilgili psikolojik hastalıkların artmasıdır.

İş stresslerinin etkileri genelde üç temel alanda meydana gelmektedir (22). Bunlar;

- 
- (21) R.L. Kahn., D.M. Wolfe., R.P. Quinn., J.D. Snoek., and R.A. Rosenthal. **Organizational Stress. Studies in Role Conflict and Ambiguity.**, New York, Wiley, 1964.
  - (22) Bu konuda bakınız. T. Cox, **Stress** Baltimore University Park Press, 1978 ve T.A. Beehr, and J.E. Newman, «Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness, Facet Analysis, Model and Literature Review» **Personnel Psychology**, Vol. 31, 1978, ss. 665-699.

- Fizyolojik,
- Duygusal,
- Davranışsaldır.

**Fizyolojik Etkileri** : Stresslerin fizyolojik sonuçları insanda kan basıncının artması, kalp atışlarının hızlanması, terleme, nefes alma zorluğu, kas kasılmaları, mide ve bağırsak rahatsızlıklarının artmasıdır.

**Duygusal Etkileri** : Stressler sonucu, kızgınlık, devamlı aynı konuda düşünme, depresyon, kendine güvenin azalması, entellektüel fonksiyonlarda azalma, örneğin kararsızlıkların artması, belirli bir konu üzerinde düşünememe, sinirlilik, alınganlık ve iş tatminsizliği artışları görülür.

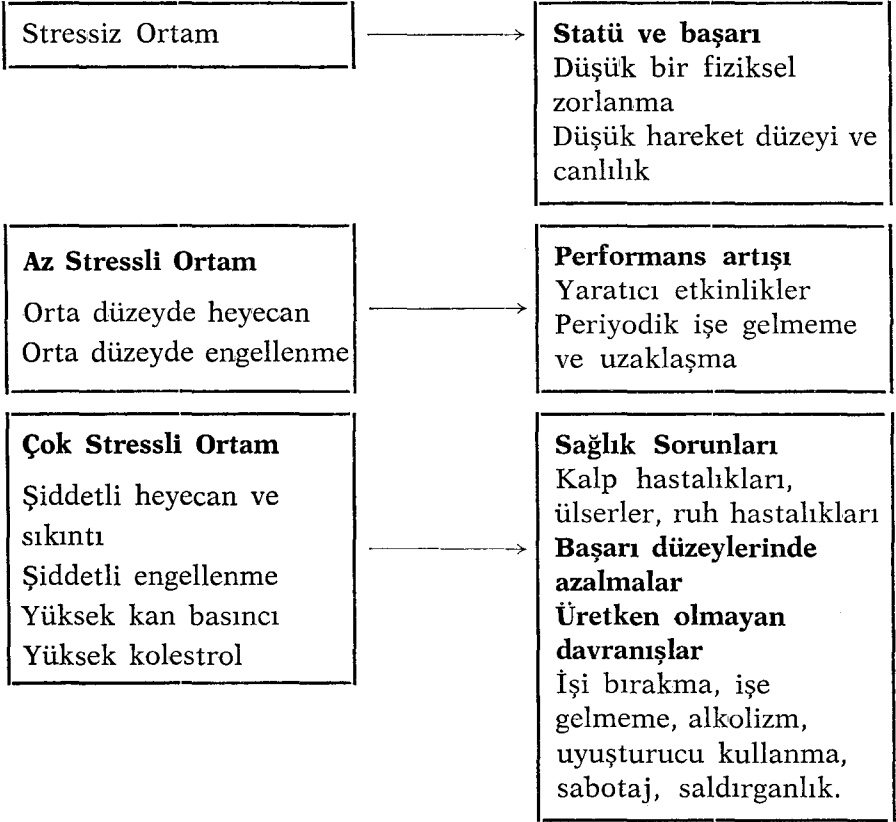
**Davranışsal Etkileri** : Stressler sonucu örgütlerde ortaya çıkan davranışsal etkiler şunlardır:

- Başarı düzeylerinde düşme,
- İşe gelmeme,
- İş kazalarındaki artışlar,
- İşi bırakma,
- Alkol ve uyuşturucu madde kullanma,
- Saldırganlık,
- İletişim zorlukları.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi stresslerin çalışanlar üzerinde genel bazı etkileri bulunmaktadır. Bireyin stresslerden etkilenme düzeyini daha öncede belirtmeye çalıştığımız gibi kişisel ve örgütsel faktörlerin etkileşimi tayin etmekte ve bireyin iş ve sosyal çevresinden elde ettiği destek bununla mücadelesinde etkin bir rol oynamaktadır.

Konuyu inceleme açısından bizlere biraz daha kolaylıklar sağlayacağına inandığım için yukarıda belirttiğimiz etkilerin stressiz, az stressli ve çok stressli ortamlarda ne şekilde ortaya çıktığını bir şemayla açıklamaya çalışalım. Şekil : 3 çeşitli düzeylerdeki örgütsel stresslerin etkilerini göstermektedir.

Şekil : 3  
Çeşitli Düzeylerdeki Örgütsel Stresslerin Etkileri



Kaynak : Streers, **op cit.** S. 361.

Şekilden de görüldüğü gibi az stressli ortamlarda çalışanların başarı düzeylerinde artışlar gözlenirken, çok stressli ortamlar, performans düşüklüğüne neden olduğu gibi, beraberinde sağlık sorunlarını ve üretken olmayan davranışları ortaya çıkarmaktadır.

## 6. ÖRGÜTSEL STRESSLERLE MÜCADELE TEKNİKLERİ

Stress'in birey ile çevresi arasındaki ilişkiler sonucu ortaya çıktığını varsaydığımızda stress'in olumsuz etkilerini önlemek bir anlamda çevreyi kontrol etmek demektir. Stress'in yönetilmesi demek olan bu olgu, çevredeki değişimlerin sürekli izlenerek bilinçli olarak denetlenmesini içermektedir.

Stress'in yönetilmesi temelde üç amaca hizmet etmektedir :

- **Stress kaynaklarını ortadan kaldırmak veya kontrol altına almak.**
- **Stress'in etkilerini yoketmek.**
- **Bireyleri stresslere karşı daha güçlü kılarak, dirençlerini arttırmak.**

Yukarıdaki amaçlardan da anlaşılacağı gibi stressle mücadele etmek önce onun kaynağını saptamakla başlar. Daha sonra stress'e karşı alınacak bazı örgütsel önlemlerle, stress'in etkileri azaltılabilir. Son olarak da bireyi stresslere karşı güçlü kılayacak önlemler ve rahatlatma teknikleri gelmektedir.

## 6.1. ÖRGÜTSEL ÖNLEMLER

Yöneticilerin çalışma çevresini kontrol etme olanakları, işgörenlere kıyasla çok daha fazla olduğundan, örgütle ilgili stresslerle mücadele etmede daha etkin olarak görev alırlar. Yöneticilerin stressle ilgili olarak yaptıkları etkinlikler arasında aşağıda sıralanan önlemler önem taşır.

- a. İşgören seçimi ve yerleştirmesine azami dikkat göstermek. Diğer bir deyimle yapılacak işe hem fiziksel hem de psikolojik açıdan uygun elemanları almak ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştırmak. Böylece insanların çok çalışması veya hiç çalışmaması bir ölçüde önlenerek işyerlerindeki stressler azaltılabilir.
- b. İşgörenlere yaptıkları işlerle ilgili olarak yetenek geliştirici eğitim programları düzenlemek. Böylece işgörenler işleriyle daha etkin bir çalışma içerisine girerek, yaptığı işi daha çok tanıyarak işle ilgili stress ve baskılardan kurtulabilir. Bu şekilde aynı zamanda bireylerin rol çatışması ve rol baskısı gibi durumlardan kurtulmalarına olanak sağlanmış olur.
- c. İşin zenginleştirilmesi ve iş rotasyonu gibi yönetsel programlarla işin yapılış biçimini ve işgörenlerin başarı düzeylerini yükseltmeye çalışmak. Zenginleştirilen işler bilindiği gibi bireyin iş üzerindeki sorumluluğunu, kendi kendine karar verebilme yeteneklerini ve geri bildirimde bulunma olanaklarını artırıcı bir etki yapar. Böylece zenginleştirilen iş-

lerle bireyin yetenek düzeyi ve mücadele kuvveti arttığı için stresslerde bir azalma sağlayabilir. Ancak, unutulmamalıdır ki bütün çalışanlar böyle bir ortamı arzu etmeyebilir. Çünkü bu durum onların yeteneklerini zorladığı için stress'i azaltayım derken çoğaltabiliriz de. Bu konuda karar verirken her zaman çalışanların ihtiyaç ve arzularını dikkate almak gerekliliği vardır. İş rotasyonu ile aynı işi yapmaktan dolayı stress altında olan birey başka bir işe gönderilerek, stressli ortamdan kurtulmasına olanak sağlanır.

- d. Yöneticiler tarafından uygulanan bir diğer önlemdedir stressli bireylere yardımcı olmak ve onları bu konuda çeşitli seminer ve eğitim programlarıyla bilgilendirmek ve stressle mücadelelerini güçlendirmektir. Bugün yurdumuzda çok az olmakla birlikte batıda birçok şirket ve üniversite stressle mücadelede danışmanlık programları geliştirmektedirler. Bu programlarda amaç işgören ve yöneticilere stressle mücadelenin mümkün olduğunu ve başarılı sonuçlar alınabileceğini onlara göstermektir. Yapılan çalışmalarda bu programlara katılanların stressle daha iyi mücadele verdikleri saptanmıştır (23).
- e. Yöneticilerin, işgörenlerin işleriyle ilgili kararlara katılmalarını sağlamak da etkin bir diğer önlemdir. İşle ilgili kararlara katılan işgörenler işin içine daha fazla girip sorumluluk aldıklarından belirsizlik ve çatışmalar ortadan kalkacak bu da onların stresslerini azaltacaktır. Örgüt içerisindeki işgörelere danışılmadan yapılan teknik değişimler stressleri arttıracığından, bireylerin kararlara katılmalarını değişimleri benimsemelerini kolaylaştıracığından çalışanların stresslerini azaltabilir.
- f. Yöneticilerin, işgörenlerin örgüt içerisinde kuracakları gruplaşmaları desteklemeleri, grup dayanışması ve bağlılığını arttırıcı önlemleri almaları da stresslerin azaltılmasında önemlidir. Daha önce de belirtildiği gibi bireyin iş çevresi içerisinde elde ettiği sosyal destekle içinde bulunduğu iş gru-

---

(23) I.G. Sarason, J.H. Johnson, J.P. Berberich, and J.M. Siegel. *Helping Police Officers Cope With Stress: A Cognitive - Behavioral Approach*, Technical Report, Department of psychology, University of Washington, Şubat, 1978.

bunun büyük bir etkisi vardır. Bir takım ruhu ile birlikte hareket etme, bizlik duygusu da stressle ilgili mücadelede etkin bir rol oynayabilir.

- g. Son olarak yöneticilerin iletişim kanallarını açık tutarak, işgörenleri örgüt içinde olan bitenden haberdar kılmaları birçok rol belirsizliğini ve çatışmayı ortadan kaldırır. Bu da stressleri azaltıcı bir etki sağlar. İşgörenlerin ayrıca örgüt içersinde ne olup bittiğini bilmeleri, kendilerinden ne tür şikâyet ve eleştiriler olduğunu öğrenmeleri, birtakım yersiz şüphe ve evhamları ortadan kaldırır ve stress düzeyini azaltır (24).

## 6.2. BİREYSEL ÖNLEMLER

Çalışanların örgütsel stresslere karşı kendi başlarına yapacakları birçok önlem bulunmaktadır. Kısaca bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Düzenli genel sağlık kontrolü,
- Düzenli tatil alışkanlığı,
- Sportif faaliyetlerde bulunma, ,
- Dengeli beslenme,
- İş dışında ilgilenebileceği hobiler bulma,
- Kendini tanımaya ve anlamaya çalışma, bu nitelikleriyle uygun bir iş davranışı geliştirme,
- Kendini eğitime ve geliştirme,
- Rahatlama ve meditasyon tekniklerinden yararlanma.

Bu yöntemlerin dışında sosyal çevreyi değiştirmek veya stressli işi bırakmak gibi önlemlerde stressleri azaltmanın diğer bireysel yolları arasındadır.

Sonuç olarak hızla endüstrileşen dünyamızda, insanlar ve örgütler varolduğu sürece çeşitli nedenlerle ortaya çıkan stressleri yok etmenin imkanı olmadığına göre, bu olguyu daha iyi tanımak, bilmek ve onunla daha iyi mücadele edebilmek 21. yüzyıl insanına ve bilim adamına düşen en temel bir görev olmaktadır.

---

(24) Steers, op. cit. s. 367-368.

## YARARLANILAN VE BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR

- AHMET, Esin, «Yöneticilerde Stress», **Boğaziçi Üniversitesi Dergisi**, Vol. 8-9, 1980-81, s. 3-37.
- BEEHR, T.A., and NEWMAN, J.E., «Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness : A Facet Analysis, Model, and Literature Review» **Personnel Psychology**, Vol. 31, 1978, ss. 665-699.
- BRIEF, A.P., «How to Manage Managerial Stress», **Personnel**, Vol. 57, No. 5, 1980, ss. 25-30.
- COLLIGAN, M.J., STOCTON, W. : «The Mystery of Assembly Line Hystera», **Psychology Today**, Vol. 12, No. 1, 1978, ss. 93-116.
- COOPER, C.L., and MARSHALL, J. : «Occupational Sources of Stress A. Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental ill Health», **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 49, 1976, ss. 11-28.
- FRIEDMAN, M. and ROSENHAM, R.H. : **Type «A» Behavior and Your Heart**, New York: Knopf, 1974.
- GILMER B. Von Haller, **Applied Psychology: Adjustment Living and Work**, McGraw Hill Book Comp, 1975.
- HALL, Elizabeth, **Psychology Today**, Random House, 1983.
- HELLRIEGEL, Don., John W. Slocum, Jr. and Richard W.Woodman, **Organizational Behavior**, West Publishing Comp, 1983.
- KALDIRIMCI, Nurettin., «Örgütsel Davranış Açısından Stress», **Erçiyes Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi**, S. 5, Aralık, 1983, ss. 65-89.
- LEVI, L., Ed. **Society, Stress and Disease and Working Life**, New York: Oxford University Press, 1979.
- MCLEAN, AA. **Work Stress**, Reading Mass : Addison-Vesley, 1979.
- NEWMAN, J.E., and BEEHR, T.A. : «Personnel and Organizational Strategies for Handling Job Stress: A Review of Research and Opinion». **Personnel Psychology**, Vol. 32, 1979, ss. 1-43.

- ÖZKALP, Enver., «İş ve Stress», **Prof. Dr. Suat Mirza'nın Anısına Armağan**, Cilt I., T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 205, Eskişehir, 1986, s. 233-247.
- SCHULTZ, Duane. P. **Psychology and Industry Today**, McMillan Publishing Comp., 1982.
- STEERS, Richard M., **Introduction to Organizational Behavior**, Good Year Publishing Comp, 1981.
- YATES, J.E. **Managing Stress: A Businessperson's Guide**, New York: AMACOM, 1979.