

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

STRESİN BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA

DOKTORA TEZİ

MUAMMER PAŞA

DANIŞMAN:
PROF.DR.ZEYYAT SABUNCUOĞLU

BURSA – 2007

İÇİNDEKİLER

| | |
|--------------------|-------------|
| İÇİNDEKİLER..... | i,ii,iii,iv |
| TABLO LİSTESİ..... | v |
| ŞEKİL LİSTESİ..... | v |
| GİRİŞ..... | vi,vii |

I.BÖLÜM

STRESİN TANIMI, NEDENLERİ VE SONUÇLARI

| | |
|--|----|
| 1. STRESİN TANIMI..... | 1 |
| 2. STRES YARATAN FAKTÖRLER..... | 13 |
| 2.1. BİREYSEL FAKTÖRLER..... | 13 |
| 2.1.1. KİŞİLİK..... | 13 |
| 2.1.2. STRESE YATKIN KİŞİLİK TIPLERİ..... | 16 |
| 2.1.3. BİREYİN ÖZEL HAYATINDA STRES YARATAN OLAYLAR..... | 20 |
| 2.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER..... | 24 |
| 2.2.1. AŞIRI İŞ YÜKÜ..... | 25 |
| 2.2.2. İŞİN NİTELİĞİ..... | 29 |
| 2.2.3. ÖRGÜTSEL YAPI VE İKLİM..... | 42 |
| 2.2.4. ÖRGÜTTEKİ DEĞİŞİM VE YENİLİKLERİN YARATTIĞI BELİRSİZLİK..... | 50 |
| 2.3. FİZİKSEL ÇEVRE FAKTÖRLERİ..... | 53 |
| 2.3.1. GÜRÜLTÜ..... | 53 |
| 2.3.2. AYDINLATMA..... | 55 |
| 2.3.3. ISINMA VE HAVALANDIRMA..... | 56 |

| | |
|------------------------------------|----|
| 3. STRESİN BİREYSEL SONUÇLARI..... | 58 |
| 3.1. FİZYOLOJİK SONUÇLAR..... | 58 |
| 3.2. PSİKOLOJİK SONUÇLAR..... | 62 |
| 3.2.1. KAYGI..... | 64 |
| 3.2.2. DEPRESYON..... | 66 |
| 3.2.3. UYKUSUZLUK..... | 68 |
| 3.2.4. TÜKENME BELİRTİSİ..... | 69 |
| 3.3. DAVRANIŞSAL SONUÇLAR..... | 71 |

II. BÖLÜM

STRESİN BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ANALİZİ

| | |
|---|-----|
| 1. PERFORMANSIN TANIMI VE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ..... | 76 |
| 2. BİREYSEL PERFORMANSI OLUŞTURAN UNSURLAR..... | 83 |
| 2.1. ODAKLANMA..... | 86 |
| 2.2. YETKİNLİK..... | 87 |
| 2.3. ADANMA..... | 90 |
| 2.4. EĞİTİM..... | 92 |
| 2.5. DOĞRU İNSAN SEÇİMİ..... | 96 |
| 2.6. MOTİVASYON..... | 100 |
| 3. STRESTEN KAYNAKLANAN BİREYSEL PERFORMANS SORUNLARI..... | 105 |
| 3.1. VERİMİN AZALMASI..... | 106 |
| 3.2. ROL ÇATIŞMALARI..... | 107 |
| 3.3. BİREYSEL MORAL SORUNLARI..... | 112 |
| 3.4. İLETİŞİM SORUNLARI..... | 113 |

4. STRES KAYNAKLI DÜŞÜK BİREYSEL PERFORMANSIN

| | |
|--------------------------------------|-----|
| TEMEL NEDENLERİ.. | 115 |
| 4.1. BECERİ EKSİKLİĞİ..... | 116 |
| 4.2. MOTİVASYON EKSİKLİĞİ..... | 117 |
| 4.3. KAYNAK EKSİKLİĞİ | 120 |
| 4.4. ÇATIŞMA..... | 121 |
| 4.5. PSİKOLOJİK TERÖR..... | 129 |
| 4.6. BİREYSEL KARIYER SORUNLARI..... | 137 |

5. STRES KAYNAKLI DÜŞÜK PERFORMANSI ARTTIRMA YAKLAŞIMLARI... 139

| | |
|---|-----|
| 5.1.YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR..... | 139 |
| 5.1.1.TAKDİR ETME..... | 139 |
| 5.1.2.SORUMLULUĞUN DELEGE EDİLMESİ..... | 140 |
| 5.1.3.KOÇLUK VE MENTORLUK YAPMAK..... | 142 |
| 5.1.4.EĞİTİM ETKİNLİKLERİ DÜZENLEME | 149 |
| 5.1.5 İŞE YÖNELİK DEĞİŞİKLİKLERİ GERÇEKLEŞTİRME ... | 152 |
| 5.1.6. ETKİN İLETİŞİM..... | 153 |
| 5.2.PSİKOLOJİK YAKLAŞIMLAR..... | 155 |
| 5.2.1 PSİKOLOJİK DANIŞMA..... | 155 |
| 5.2.2 EMPATİ..... | 157 |
| 5.2.3 AKTİF DİNLEME..... | 159 |
| 5.2.4 GERİBİLDİRİM | 160 |
| 5.2.5 SOSYAL DESTEK SİSTEMLERİ..... | 161 |
| 5.3 FİZYOLOJİK YAKLAŞIMLAR | 163 |
| 5.3.1 EGZERSİZ..... | 163 |
| 5.3.2 GEVŞEME TEKNİKLERİ..... | 166 |
| 5.3.3 MEDİTASYON..... | 167 |
| 5.3.4 BİYOLOJİK GERİ BESLEME..... | 169 |
| 5.3.5 BESLENME..... | 170 |

III. BÖLÜM

UYGULAMA

| | |
|---|-----|
| 1. STRESİN BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA..... | 171 |
| 1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI..... | 171 |
| 1.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ..... | 171 |
| 1.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM..... | 171 |
| 1.4. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR | 172 |
| 1.4.1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI..... | 172 |
| 1.4.2. PERFORMANS DEĞERLEME ÖLÇEĞİNDE YER ALAN SORULARIN FREKANS ANALİZİ SONUÇLARI..... | 176 |
| 1.4.3.PERFORMANS DEĞERLEME ÖLÇEĞİNDE YER ALAN SORULARA İLİŞKİN ANALİZ SONUÇLARI VE YORUMLAR.. | 178 |
| 1.4.4. STRES DEĞERLEME ÖLÇEĞİNDE YER ALAN SORULARIN FREKANS ANALİZİ SONUÇLARI..... | 183 |
| 1.4.5. STRES DEĞERLEME ÖLÇEĞİNDE YER ALAN SORULARIN ANALİZ SONUÇLARI VE YORUMLAR..... | 185 |
| 1.4.6. STRESLE BAŞA ÇIKMA ÖLÇEĞİNDE YER ALAN SORULARIN FREKANS ANALİZİ SONUÇLARI..... | 191 |
| 1.4.7. STRESLE BAŞA ÇIKMA ÖLÇEĞİNDE YER ALAN SORULARIN ANALİZ SONUÇLARI VE YORUMLAR | 193 |
| 1.4.8. ANKETTEKİ ÖLÇEKLERDE YER ALAN SORULARIN TANIMLAYICI İSTATİSTİK SONUÇLARI..... | 198 |

| | |
|--|-----|
| 1.4.9. PERFORMANS DEĞERLEME ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI..... | 202 |
| 1.4.10. ANKETTE YER ALAN ÖLÇEKLERİN FAKTÖR GÜVENİLİRLİK DERECELERİ..... | 205 |
| 1.4.11. KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI..... | 206 |
| SONUÇ VE DEĞERLENDİRME..... | 208 |
| YARARLANILAN KAYNAKLAR | 211 |
| EK : 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET | 230 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| TABLO 1: A VE B TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİĞİ..... | 19 |
| TABLO 2: STRESİN DAVRANIŞSAL FİZYOLOJİK VE PSİKOLOJİK ETKİLERİ..... | 74 |
| TABLO 3: O.Y.A KAVRAMI..... | 85 |
| TABLO 4: EĞİTİM EYLEM PLANI | 152 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| ŞEKİL 1: GENEL UYUM SENDROMU..... | 8 |
| ŞEKİL 2: GERİLİM VE VERİMLİLİK..... | 42 |
| ŞEKİL 3: İŞ TATMİNİ-PERFORMANS İLİŞKİSİ..... | 78 |
| ŞEKİL 4: STRES VE PERFORMANS | 105 |
| ŞEKİL 5: STRES VE VERİMLİLİK DÜZEYİ | 107 |
| ŞEKİL 6: STRES VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ..... | 116 |
| ŞEKİL 7: ÇATIŞMA-ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ..... | 124 |

GİRİŞ

Günümüzde hızla artan rekabet, küreselleşme, bireyselliğin ön plana çıkması ve teknolojideki gelişmeler işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve ayakta kalabilmek için bu süreçlere uyum sağlaması gerekliliğini ortaya koymuştur. İşletmelerle birlikte çalışanların da bu süreçlere uyum sağlamaları zorunlu olmuştur. Daha önce işlerini kaybetme korkusu yaşamayan, değişimlerin kendilerini etkilemeyeceğini düşünen, kendilerini geliştirme gereği hissetmeyen çalışanlar yeni oluşumların kendi konumlarını da etkilediğini fark ettiklerinde stres altına girmeye başlamışlar ve yaşanan bu stres çalışanlarda performans düşüşüne yol açmıştır. Baş döndürücü hızla gelişen değişim ortamında çalışanlar bir yandan daha fazla iş yükü altına girmeye, yeni şeyler öğrenmeye ve uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da gelecekleri hakkında endişelenmeye başlamışlardır.

Çalışanların yaşamlarını sürdürebilmeleri ve rahat, huzurlu bir iş yaşantısına sahip olabilmeleri için yaşadıkları stresi azaltmaya ve stresin kendilerini olumsuz yönde etkilemesini engelleyici yollar bulmaya olan ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Çalışan bir yandan yaşadığı stresi azaltmak isterken diğer yandan da bulunduğu konumu koruyabilmek için performansını arttırabilme endişesi içine girmiştir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde stres ve stres yaratan faktörler tanımlanarak bu faktörler örgütsel ve bireysel açıdan detaylı olarak incelenmiştir. Ayrıca stresin bireysel sonuçları üstünde durulmuş ve bunların çalışan yaşamındaki etkileri belirlenmeye ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışma yapılırken stresin bireysel performans üzerindeki etkileri de analiz edilmiştir.

İkinci bölümde ise performans ve bireysel performansını oluşturan unsurlar tanımlanarak düşük bireysel performansın temel nedenleri saptanmaya çalışılmış ve stresten kaynaklanan bireysel performans sorunlarının neler olduğu belirlenip, stres kaynaklı düşük bireysel performansını arttırma stratejilerin neler olduğu ve performans stres ilişkisini nasıl etkilediği açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın uygulama bölümünde stresli bir iş yaşantısı olduğu düşünölen tıp doktorları örneklem grubu olarak ele alınmış ve stres düzeyleri ölçölmeye çalışılmıştır. Tıp doktorluğu, oldukça uzun bir eğitim gerektiren bir meslektir. Tıp doktorları, mesleklerini icra ederken birçok sıkıntı ile karşılaşmakta ve bu sıkıntıları onların kayda değer oranda stres yaşamasına sebep olmaktadır. Çalışmanın teorik kısmındaki bazı bölümlerde dünyada tıp doktorlarının stresleri ile ilgili olarak yapılan çalışmalar ve sonuçları ifade edilmiştir. Bu çalışmalarda tıp doktorlarının hangi konularda stres yaşadıkları ortaya çıkarılarak elde edilen sonuçlar ışığında stres yaratan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.

I.BÖLÜM

STRESİN TANIMI, NEDENLERİ VE SONUÇLARI

1.STRESİN TANIMI

Gerilim,endişe, kuşku, tedirginlik ,huzursuzluk,korku,heyecan gibi duyguları bir arada ifade eden stres,günümüzde yaşamımızın ayrılmaz bir parçasıdır. Giderek zorlaşan yaşam koşulları ,hızlı değişimin getirdiği belirsizlikler ve insan ilişkilerinin değişmesi stresi arttıran faktörlerdir. Kentleşme,teknoloji,doğal olaylar ve benzeri dışsal faktörler de yaşam dengelerini bozmakta ve bu değişime ayak uydurmakta zorlanan insanlar stresi giderek daha yoğun yaşamaktadırlar.Organizasyonda yapılacak bir değişim en önemli stres faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir.¹

Ancak, stresi tümüyle engellenmesi ve ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak görmemek gerekir. Stres, bir ölçüye kadar, insanın mücadele gücünü ve başarıma azmini arttıran ,güçlüklerle başa çıkmasını kolaylaştıran ve ona direnme gücü veren fiziksel,duygusal ve zihinsel bir tepkidir.Stres farklı kişileri farklı şekilde etkiler.Stres yaşanan işyerlerinde çalışanlarda madde kullanımı,konsantrasyon güçlüğü,karar vermede zorluk ve uyku problemleri yaşanabilir.²

Stres, uygun nitelikte ve yoğunlukta olduğunda kişiyi geliştiren, onu harekete geçiren, deneyim kazandıran ve güçlendiren bir uyarıcıdır. Stresin fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamda kişiye zarar vermesi, nedeni anlaşılamayan ve anlaşıldığında da başa çıkılamayan kaygıların o kişinin gücünü aşan sürekli bir gerilime dönüşmesiyle başlar. Önemli olan, yaşam gerilimlerinin bu düzeye gelmeden önce kontrol altına alınması ve hatta belirli amaçlar için onun yarattığı enerjiden yararlanılmasıdır. Bunun yapılabilmesi için stresin gerçekte ne olduğunu, nedenlerini, etkilerini ve sonuçlarını bilmek gerekir. Bu

¹ C.Douglas Ward, "The Impacts of Quality Improvement Training on Fear-Anxiety in Organizations," **Journal of Industrial Technology**,Vol.16,No.4,2000,s.3

² Howard Davies, "Facing The Challenges,Building Solutions,"**Who**,2005,s.2

bilgiye sahip olan bir kişi, stresi sağlıklı yaşamını ve başarısını destekleyen bir güç olarak da kullanabilir.³Stres her zaman olumsuz olarak algılanmamalıdır.Gerçekte belli bir başarı elde etmek için stres gereklidir.Ancak çatışma oluşturan stres faktörlerinin engellenmesi gerekmektedir.⁴Arzu etmedikleri ortamlarda çalışan ve mutsuz olduğunu düşünen insanlar yaşadıkları işyeri stresinden dolayı performans düşüşü yaşarlar.⁵

Genel bir tanımlamayla stres, insanın içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda, vücudunda özel biyokimyasal salgılar oluşarak, söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçme durumudur. Psikolojik anlamda stres, kişiye özgü ve onun bireysel bütünlüğünü zorlayıcı ve bozucu etkenlerdir. Stresi, fizyolojik yada psikolojik nedenlerden kaynaklanan ve sinir sistemini aşırı derecede yıpratarak, organizmada sıkıntı, gerginlik, yorgunluk, güvensizlik, dikkat dağınıklığı ve çöküntü şeklinde ortaya çıkan, psikolojik rahatsızlık durumu olarak tanımlayabiliriz.

Stres, bireyin çevresel uyaranlara yeterli şekilde yada araçsal olarak tepkide bulunmasını engelleyen bir dizi koşul, yada aşırı yıpranma, organizmada olumsuz bazı etkiler, kronik yorgunluk, gerilim, üzüntü, fiziksel zarar, sinir bozukluğu veya benlik saygısının kaybı gibi karşılığında tepkide bulunduğu koşullar dizisidir. Stres, insanların aşırı baskıya karşı gösterdikleri bir tepkidir. Stres, bireyin tehdit edici, çevresel ve içsel faktörlere karşı gösterdiği tepkidir. Stres, insanların kontrol dışında gelişen ve bu kontrolsüzlük nedeniyle bireyin zihinsel ve psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyen bir durumdur.⁶Stres işyerinde yaşanan ölümlerin en önemli nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir.Stres hem depresyona sebep olmakta hem de kişinin bilişsel faaliyetlerinde aksamalara yol açmaktadır. Aynı zamanda yoğun bir işyeri stresi yaşayan çalışanlar da aile içi çatışmalar, işe geç kalmalar,performansta düşüş ve kişisel ilişkilere sorunlar yaşanmaktadır.⁷

³ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Aralık 2002, s.144

⁴M.Palmer,**Yönetimde Kadınlar**,American Management Association,Rota Yayınları,İstanbul 1993,s.31

⁵ Laura Lozanski, "Occupational Stress,"**Canadian Association of University Teachers**,2003,No.1,s.2

⁶ Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004, s.189

⁷ E. Kevin Kellowag, "Emerging Approaches to Workplace Stress," **Psychomatic Medicine**, Vol 66,2002,s.8

Stres bireyi rahatsız eden ortamın ,gürültü, zorlama, aşırı iş yükü gibi, ortaya çıkardığı herhangi bir düzen bozukluğuna organizmanın verdiği bir cevaptır.⁸ Stres, bir eyleme, duruma yada bir kişinin üzerindeki fiziksel ve / veya psikolojik zorlanmaya karşı bir tepkinin sonucudur.⁹

Sözcük olarak stres Latince kökenli olup “estricia” dan gelmektedir.¹⁰ Stres sözcüğü, sıkıca sarmak, sıkmak, sıkıştırmak, bağlamak anlamlarını içeren Latince “stringere” kelimesinden türetilmiştir.¹¹ Akademik olarak stresi meydana getiren olaylara stres vericiler, bu olaylara insanların fizyolojik, psikolojik ve davranışsal düzeyde verdikleri tepkilere de stres adı verilmektedir.¹²

Stres, insan ve öteki canlılarla ilgili durumu tanımlamada kullanılmadan önce fizik ve mühendislik bilimlerinde kullanılmıştır. Stres, 17. yüzyılda “adversity” karşılığı olarak felaket, bela, musibet gibi anlamları kapsarken yada “affliction” dert, keder, üzüntü yerine kullanılırken 19.yüzyılda kavrama yüklenen anlam değişmiştir. Stresin etimolojik gelişimi de bugünkü anlamını da tam olarak açıklamamaktadır, ancak çağdaş kullanımla belli bir içeriğe ulaşmıştır. Gerçekten, stres sözcüğü iki ayrı anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi, insanın yada bir başka organizmanın tehlike içinde bulunduğu etmenler ve koşullara göre dengenin bozulduğu bir durumu anlamak içindir. Bir başka deyişle, bireyin fizyolojik, biyokimyasal ve psikolojik stres tepkileri bu kapsamda düşünülür. İkinci anlamda ise stres, organizmanın dengesini bozabilecek tüm etmenleri kapsayacak genişliktedir. Burada fiziksel, travma, sıcak, soğuk gibi, psikolojik, duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, eş sorunları gibi, veya sosyal, çevre etmenleri, kültürel değişim gibi, içerikli tüm etmenler anlatılmak istenmektedir.¹³ Ayrıca içinde bulunulan işletmenin atmosferi ve kültürü stres oluşturabilecek bir yapıdaysa çalışanın bundan etkilenmemesi

⁸ İlder Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999, s.341

⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.231

¹⁰ Yücel Ertekin, **Stres ve Yönetim**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:253, Ankara 1993, s.5

¹¹ Jean Benjamin Stora, **Stres**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1992, s.7

¹² Frances M. Stern, Rone Zemke, **Satış ve Satış Yönetimi: Stressiz Satış**, Rota Yayınları, İstanbul, 1996, s.46

¹³ Ertekin, a.g.k, s.5

imkansızdır.¹⁴Stres oluşumunu tetikleyen en önemli faktör organizasyonların strese karşı geliştirdikleri tutumdur.¹⁵

Bilim dünyasında stres ilk kez 17. yüzyılda elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere fizikçi Robert HOOKE tarafından kullanılmıştır. Thomas YOUNG isimli bir başka fizikçi bunu yüzyıl kadar sonra bir formül üzerinde göstermiştir. Young'a göre stres maddenin kendi içinde olan bir güç yada dirençtir. Madde, kendi üzerine uygulanan dış güce kendi direnci oranında bir tepki gösterir. Elastik kütle bu stres tepkisi sayesinde eğrilip bükülerek bu dış gücü dengelemeye ve ona uyum sağlamaya çalışır. Ancak eğer dış güç elastik kütle için kendi içerisindeki dirençten daha büyükse böyle bir dengeleme mümkün olmaz ve madde niceliksel bir değişime uğrayıp kırılabilir. Dıştan gelen gücün aşırı büyüklüğü durumunda ise niteliksel değişimler olabilir.¹⁶Stres sözcüğü büyük bir ihtimalle Latince' deki "çekip germek" anlamına gelen "stringere" sözcüğünden gelmektedir.¹⁷

Çince'de stres kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerine yüklenen sembollerin karışımıdır. Stres bu iki kavramı paylaşmaktadır. Her problem, çözümünü de içinde saklamaktadır. Stres altında olunan her anda kişi enerjisini hem yıkıcı hem de yapıcı olarak kullanma potansiyeline sahiptir.¹⁸Young" a göre stres maddenin kendi içinde olan bir güç ya da dirençtir.¹⁹

Stres bireysel farklar ve psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsuz bir davranış olup, kişi üzerinde aşırı psikolojik yada fiziksel baskılar yapan her hangi bir çevresel etmenin organizmaya yansıyan sonucu olmaktadır. Bu tanıma göre;

- Uyarıcı açısından stres kişi üzerinde bir güç yada uyarıcı bir etkinliktir.

¹⁴ "Work Related Stress," **European Agency for Safety and Health at Work**, Vol 22, 2002, s.12

¹⁵ Anne Sandberg, "Comparative Study of Stress and Coping Between Nurses Working with Children and Nurses Working with the Elderly," **British Medical Journal**, December 2002, s.9

¹⁶ James C.Quick,J.D.Quick,**Organizational Stres and Preventive Management**,Mc Graw Hill,New York, 1984, s.8,9.

¹⁷H. Graham, **Stresi Kendi Yararınıza Kullanın**,Alfa Yayınları,İstanbul 1999,s.83

¹⁸Arthur Rowshan, **Stres Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.14

¹⁹ R. Ethel, "Stresle Başa Çıkma Kendimizle Olumlu Diyalog,"**Stresle Başa Çıkma Dergisi**,Türk Psikologlar Derneği Yayınları,Ankara,1994,s.8

- Sonucunda ise gerilimli bir davranış ortaya çıkmaktadır ve uyarıcı durumlar bireyde gerilim yaratmaktadır.
- Gerilim ise birey üzerinde duygusal ve fiziksel bir baskı yaratmaktadır.
- Bu baskı sonucu homeostatik dengesi bozulmaktadır.
- Ancak stres sadece bir uyarıcı olarak tanımlanamaz, olayın bir de davranış boyutu vardır.
- Stres davranışı, bireyin stres yapıcılara karşı gösterdiği psikolojik yada fiziksel eylemleridir. Bu tepki de, psikolojik açıdan tümüyle kişiye özgü gerçekleşmektedir.
- Bu nedenle uyarıcıyı bilmeden, sadece bireyi gözleyerek, yani görünen davranışına bakarak onun stresini açıklamak mümkün olmamaktadır.

Bu açıklamalara göre, stres, bir uyarıcı – davranış ilişkisidir. Yani, stres, çevredeki uyarıcı durumlar ve baskılar ile bireyin belirli bir şekilde davranma eğilimi arasındaki etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.²⁰ Çok yoğun bir çalışma içinde olduğuna inanan çalışanlar yaşadıkları stresin sonucu olarak sosyal ilişkilerinde problemler yaşayabilmekte, davranış ve tutum değişiklikleri göstermektedirler.²¹ Ancak amirlerinden ve ailesinden sosyal destek alabilen çalışanlar yaşadıkları stresi azaltabilmektedirler.²²

Stres üzerinde son yıllarda yapılan çalışmaların odak noktası , genellikle kişi ve onun çevresidir.Caplan ve arkadaşlarına(1975) göre stres , bireyin iş çevresini devamlı tehdit eden özelliğe sahiptir.Buna göre , işin yol açtığı stres , bireyin ya istekleri yada yetersiz doyumlar yönünden değişik şekillerde kendini göstermektedir.Beehr ve Newman(1978) stresi yine , ‘kişi ile çevresi arasındaki etkileşimden doğan bir durum’ olarak tanımlamaktadır.Aynı yazarlar iş stresini ise ‘kişilerde meydana gelen ve onları normal faaliyetlerinden sapmaya zorlayan değişik bir durum’ olarak ifade etmektedir.²³

²⁰ Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitabevi, Ankara, 2001, s.144

²¹ Ellen Galinsky, “Feeling Overworked,” **Families and Work Institute**,New York.2001,s.8

²² Judy M.Hogan, “Stressors And Stress Reactions Among University Personnel,” **International Journal Of Stress Management**,Vol.9,No.4,2002,s.291

²³ Vedat Işıkhan, **Çalışma Hayatında Stres Ve Başa Çıkma Yolları** , Sandal Yayınları 2004 Ankara s. 36

18. yüzyıl Fransız biyologlarından Claude BERNARD , bünyenin kendi içinde bir denge sağlması gerekliliğini belirtmiştir.Örneğin , kan basıncı , nabız , kandaki oksijen düzeyi kişi içinde bulunduğu koşullara göre sürekli değişmektedir.²⁴ Stres bir anlamda ortamda oluşan değişikliğe bir tepkidir ve kişinin tüm duygu ve düşüncelerini etkileyerek fiziksel rahatsızlıkların oluşmasına zemin hazırlar.Stresin etkileri pozitif veya negatif olabilir, ama aynı zamanda her ikisi de birlikte bulunabilir.²⁵

Stres konusunda Amerikalı fizyolog Cannon , ‘homeostasis’ kavramını ilk kez açıklamıştır.Burada stres tepkimesinin açıklanmasında vücut iç dengesindeki herhangi bir değişikliği karşılayabilmek için bir çok kimyasal süreci harekete geçiren , kendi kendini düzenleyici bir sistem olarak ele alınmaktadır.Cannon vücudun bu kendi kendini düzenleme yeteneğini ‘homeostasis’ olarak isimlendirmiştir.Genelde bu terim , durağanlık yada aynı kalma yeteneğini açıklamak için kullanılmıştır.Burada üzerinde durulan nokta ; organizmanın sağlığını sürdürebilmesi için , iç dengenin sağlanmasının gerekli olduğu gerçeğidir.Organizmanın tüm eylemleri,sağlıklı bir yaşam sürdürebilmek için ayarlanmıştır.Organizma normal işlevlerini sürdürebilmek ve normal şeklini koruyabilmek için büyük çabalar harcamak zorundadır. Cannon değişim tehditleri aşırıya kaçtığında vücudun kendi içinde ayarlamalar yaptığını keşfetmiştir.²⁶Cannon’a göre beden, dengesi bozulduğunda ve bazı sebeplerle hemostastan uzaklaştığında hiç vakit kaybetmeden mücadeleye başlamaktadır.Cannon bu tepkiyi savaş-kaç olarak tanımlamıştır.²⁷ Bir tehlike ile yüz yüze gelen bir canlı , başa çıkamayacağını inandığı bu tehlikeden uzaklaşmaya çalışır , başa çıkacağına inandığı tehlike ile savaşır ve böylelikle yeni duruma bir uyum sağlar.²⁸Uzun dönemli veya kısa dönemli stres vücutta çeşitli değişikliklerin yaşanmasına sebep olur. Eğer tehdit veya beklenti hızlı bir şekilde geçip giderse vücut kısa zamanda eski

²⁴ Jere E. Yates , **Gerilim Altındaki Yönetici**, İlgı Yayınları İstanbul 1989 , s. 32

²⁵ www.uhs.berkeley.edu/facstaff/pdf/healthmatters/stress_Erişim Tarihi : 25.08.2006

²⁶ Yates , a.g.k , s.32

²⁷ Stern , a.g.k , s.47

²⁸ Acar Baltaş , Zuhal Baltaş , **Stres ve Başa Çıkma Yolları** ,Remzi Kitapevi, İstanbul 2000 , s.23

haline döner.Stres aynı yoğunlukta uzun süre devam ederse kişide birçok sağlık problemi ortaya çıkar.²⁹

Bu durum sempatik ve parasempatik sinir sistemi kavramlarıyla açıklanabilir.Çünkü insan vücudu aynı anda uyarıcı etkiler yapan parasempatik sinir sistemi gibi birbirine zıt iki farklı sistemin bir arada bulunduğu merkezi bir sinir sistemine sahiptir.Bir tehdit yada güçlkle karşı karşıya kaldığımızda sempatik sinir sistemi devreye girer ve beden , mücadele etmek ve kaçmak eyleminde bulunur.Sempatik sinir sisteminin faaliyetine bağlı olarak , stres sırasında göz bebekleri büyür , tükürük salgısı ile sindirim faaliyetleri engellenir, kalbin çalışması hızlanır , ter oranı artar.Bütün duyu organları daha duyarlı hale gelir , işitme daha keskinleşir ve karanlıkta bile görme yetisi artar.Bu ani ve otomatik tepkiler sayesinde uyarıcılara karşı daha etkin davranılabilir.Mesela üzerimize gelen bir arabadan kaçarken bedenimizin hızlı hareket etmesi tamamen sempatik sinir sistemimizle ilgilidir.Parasempatik sinir sistemi dinlenme , rahatlama , beslenme , sindirim sistemi ve deri onarımı gibi vücudun iyiliğe yönelik faaliyetlerini yönetir.Sempatik sinir sisteminin aksine kendi kendine harekete geçmez , bizden emir bekler,bu aşamada kişi, derin nefes alma , olumlu düşünme ve rahatlama gibi yöntemleri kullanır.³⁰

Stres kavramını ilk kez ortaya atan Hans Selye stresi , organizmanın her türlü değişmeye özel olmayan tepkisi olarak tanımlamıştır.Hans Selye'nin çok yaygın olarak benimsenen bu tanımına göre stres , memnuniyet verici olup olmadığına bakılmaksızın her türlü isteme bedeninin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkisidir.Selye'nin bu tanımındaki bazı öğelerin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir.İlk olarak stres , ‘bedenin bir tepkisidir’.Bunun anlamı , stresin fiziksel bir durum olması ve fizyolojik bir tepki meydana getirmesidir.Buna göre stres fizyolojik bir durumdur ve endişe, kaygı, depresyon veya engellenme değildir.Bu zihinsel durumlar , fizyolojik tepki için başlatıcı olabilir , ancak kendileri stres değildir.Bazen psikoloji literatüründe kaygı ile stres eş anlamlı kullanılmıştır.Kaygı stresi hızlandırabilir , fakat stresin kendisi değildir.Geç kalındığında kırmızı ışıkta durmak zorunda kalınması stres değildir.Stres , bedenine olaya yanıtıdır.Stres

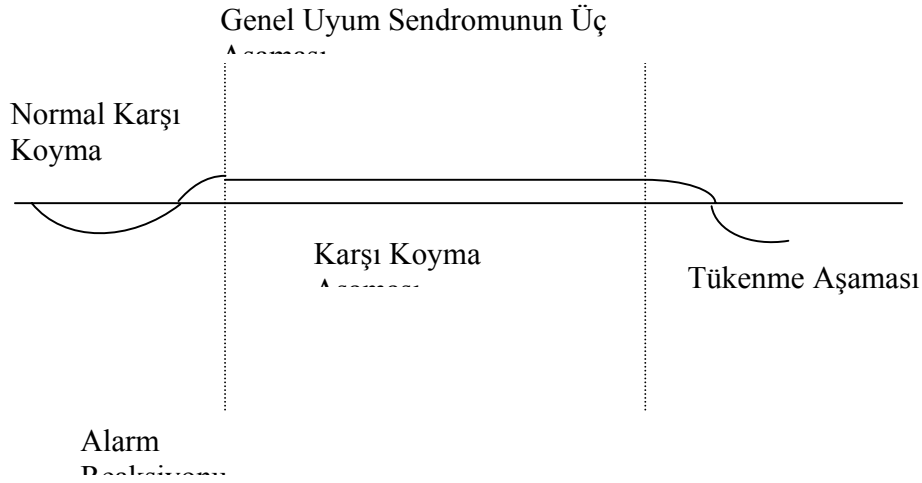
²⁹ Roger E. Benson, “**Occupational Stress Factsheet**”,2004,www.pef.org.,2004.Erişim Tarihi : 17.07.2006

³⁰ Gerard Hargreaves , **Stresle Baş Etmek**, Doğan Kitap , İstanbul 1998 , s.16-17

memnuniyet verici olup olmadığı dikkate alınmaksızın her türlü isteme vücudun uyum sağlamak için gösterdiği geleneksel tepkisidir.³¹

Selye'nin tanımı , bir stres tepkisinin uyanmasında hem memnuniyet verici hem de sıkıntılı oluşumların etkili olduğunu işaret etmektedir.İnsan bedeni , genel olarak zevkli ve zararlı olaylar arasındaki farkı ayırt etmez.Her iki farklı durumda da beden işlevini yerine getirmektedir.Bu nedenle hem memnuniyet verici hem de olumsuz uyaranlar altında beden gösterdiği stres tepkisi aynıdır.³²

Hans Selye'nin stres kuramı , organizmanın tepki mekanizmalarını içerir ve 'genel uyum sendromu' olarak bilinir.Bu kurama göre aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi , organizmanın strese tepkisi üç aşamada gelişir.Bunlar alarm tepkisi , direnme ve tükenme aşamalarıdır.



Şekil 1: Genel Uyum Sendromu
Kaynak: Sabuncuoğlu-Tüz, s.232

³¹ Allen.R,Human, **Stres, Its Nature and Control**, Prentice Hall Pub, New York,1990,s.111

³² İnyet Pehlivan,**İş Yaşamında Stres**, Pegem Yayıncılık, Ankara 2000, s.39



Alarm Aşaması: Organizmanın dış uyarıcıyı stres olarak ilk algıladığı durumdur.³³ Alarm döneminde :

- Solunum sayısı artarak bedene daha çok oksijen sağlanır.
- Kan basıncı yükselir , kalp ritmi hızlanarak kan dolaşımı süratlendirilir , her bölgeye daha çok kan gider.
- Kaslar daha gergin hale gelerek kuvvet gerektiren işlere hazırlık sağlanır.
- Sindirim faaliyeti yavaşlar , bu bölgedeki kan öncelikle beyine gider , bağırsak ve mesane kasları gevşer , vücut sindirimi ikinci plana atmıştır.
- Göz bebekleri büyür , ışığı daha fazla algılayarak uyanık olma sağlanır.
- Karaciğer ve kaslarda depolanmış yağ ve şeker kana karışır , vücuda gereken enerji daha kolay sağlanır.
- Kanda alyuvar sayısı artar , böylece beyine ve dokulara taşınan oksijen miktarı artar , kan pıhtılaşma işlemi yavaşlamaya başlar.Çünkü heparin salgısı artmıştır.
- Beş duyu uyanık hale gelir , dış algı artar , herhangi bir dış tehlikeden haberdar olmak için bu gereklidir.³⁴

Alarm döneminde kişi istenmeyen koşuldan ya kaçacak yada mücadele edecektir.³⁵

Direnç Dönemi: Vücudun direnci normalin üzerine çıkar.Yüz yüze olduğu bu stres verici duruma karşı vücut direncini yükseltmiştir.Bu durumdan kaçmak veya uyum sağlamak zorunda olduğundan başka stres vericilere karşı direnci düşer.³⁶Direnç aşamasında birey , fiziksel ve duygusal enerjisini harekete geçirerek stres yapıcılarının olumsuz etkilerine karşı koymaya çalışmaktadır.Stres yapıcının etkisi devam ederken , uyuma elverişli bir durumu algılayan bireyin tepkisi , bir direnç tepkisi olmaktadır.Bu süreçte organizmanın alarm döneminde gösterdiği bedensel ve psikolojik nedenler ortadan kalkmakta , bireyin direnci normalin üzerine çıkmaktadır.Bu durumda birey algıladığı stres yapıcıya direncini yoğunlaştırırken,başka stres yapıcılara karşı direncini yitirmektedir.Stresli

³³ Sabuncuoğlu , Tüz , a.g.k , s.232-233

³⁴ Tutar , a.g. k , s.197

³⁵ Sabuncuoğlu , Tüz , a.g.k , s.233

³⁶ Baltaş , a.g k , s.27

bir insanın tipik davranışları asıl bu dönemde ortaya çıkmaktadır.Tükenme uzun süreli yaşanan stresten dolayı oluşur.³⁷

Bir insan çalışma yaşamında karşılaştığı stres yapıcı koşullarla mücadele edip , onlara karşı bir direnç oluşturabilirse, iş sürecine uyum yeteneği gelişebilmektedir.Bu direnç dönemini başarılı bir şekilde geçiren bir bireyin fizyolojik ve psikolojik işleyişi birbirini tamamlamakta , beden ve ruh sağlığı yerinde olup , iş verimliliği de artmaktadır.Birey bu koşullarda direncini kaybederse de performansı düşmekte , çalışma yaşamında başarılı olmakta , bedenen ve ruhen çökmekte , tükenmektedir.³⁸ İşyerinde yoğun bir stres yaşayan çalışan çeşitli fiziksel rahatsızlıklarla karşılaşabilmektedir.Bunların arasında en önemlisi kalp hastalığıdır. Ayrıca stres kişinin bağışıklık mekanizmasına da zarar vererek kişinin birçok önemli hastalığa yakalanma riskini de beraberinde getirmektedir.³⁹İş ortamının veya işin, kaza oluşturma riski sağlık ve güvenlik açısından tehlikeli olması önemli bir stres kaynağıdır.⁴⁰

Tükenme Aşaması:Stres verici olay çok ciddi ise ve uzun sürerse , organizma için tükenme basamağına gelinir.Bazen bu dönemde yeniden alarm dönemi reaksiyonları ortaya çıkar.⁴¹Tükenme Döneminde parasempatik sistem çalışmaya devam eder.Başa çıkılmayan stresler dengeyi bozar.Uyum enerjisi tükenir.Tükenme ve bitkinlik nöbetleri görülür.Artık geri dönüşü olmayan izler organizmaya kazınır.Bu dönem hastalıklara açık olduğumuz dönemdir.Sonunda bedensel tükenme ve ölüm meydana gelir.⁴²Yaşamlarını sürdürebilmek ve ayakta kalabilmek için kişiler yaşamlarında pozitif bir denge sağlamak zorundadırlar.Bu pozitif dengeyi sağlayabilmek için kişiler kendilerini bazı risk faktörlerine karşı dayanıklı kılmak zorundadırlar.⁴³

³⁷ Rose Grau, "Moderator Effects of Self-Efficacy on Occupational Strss",**Psychology in Spain**,Vol.5,2000,s.64

³⁸ Silah , a.g.k , s.151

³⁹ Ernesto A.Randolfi, "Developing a Stress Management and Relaxation Center for the Worksite",**Worksite Health**, Vol.4, 2003, s.42

⁴⁰ Raije Kalimo,Sources of Stres at Work and Their Relation to Stressors In Non Working Environment,**World Health Organization**,Geneva,1999,s.2

⁴¹ Baltaş , a.g.k , s.27

⁴² Ersin Altuntaş ,**Stres Yönetimi**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, s.17

⁴³ Randy.J.Nelson, **Seasonal Patterns Of Stress**,Cambridge University Press, Cambridge,2002,s.12

Selye yıkımı ‘adaptasyon hastalığı’ olarak tanımlamıştır.Eğer beden savunması streslere karşı koyabiliyorsa genel uyum belirtisi iyi çalışıyor demektir.Selye’ye göre yaşlanma , sabit adaptasyon enerjisinin zamanla aşınmasıdır.Bu açıdan psikosomatik sonuçların ortaya çıkmasında üç önemli faktör vardır.Bunlar ; stresin şiddeti , kronikleşmesi ve genel uyum belirtisinin hangi aşamada olduğudur.

Selye , insan yaşamının ‘çocukluk’ , ‘olgunluk’ ve ‘yaşlılık’ dönemleriyle bu stres aşamaları arasında bir paralellik kurmuştur.Birey çocukluk döneminde zayıf beden yapısı ve gücüne rağmen , aşırı ve tutarsız – kontrolsüz tepkiler gösterir.Olgunluk döneminde ise , birey için stres yapıcı kaynaklar çoğalmaktadır.Bu kaynak zenginliğine birey artan enerjisi ve gücüyle karşı koymaya çalışarak , uyum sağlamaktadır.Yaşlılık döneminde de geriye dönüşü olmayan uyum kaybı yaşanmaktadır.Bireyin bu süreci , yıkımı yada tükenmesiyle sonuçlanmaktadır. ⁴⁴

Selye ile birlikte stresle ilgili araştırma ve çalışma yapan tüm araştırmacılar bu kavrama önce ‘organizmaya zarar veren etken’, daha sonra ‘dış ve iç ortamdan kaynaklanan zararlı etkenlerin organizmadaki yarattığı değişiklik’ olarak yaklaşmışlardır.Günümüzde ikinci yaklaşım biçimi benimsenmiştir.

Selye’yle birlikte stresle ilgili araştırma yapan Lazarus , 1960’lı yıllardan 1980’li yıllara dek değişik zamanlarda stresi ‘insanla, insanın içinde yaşadığı ortam arasındaki karşılıklı ilişkinin organizmada yarattığı tepki’ olarak ele alan çeşitli tanımlar yapmıştır.Bunların sonucunda stresi ‘organizmanın gereksinimlerinin , organizmanın kaynaklarını aştığında ortaya çıkan durum olarak değerlendirmiştir. ⁴⁵

Stres başka bir şekilde kişilerin alışık olmadığı talep, kısıtlama yada fırsat durumlarıyla karşılaşmasıyla yaşanan gerilim durumu şeklinde tanımlanabilir. ⁴⁶Selye’nin çalışmasını eleştirenler onun stresin birey üzerindeki fizyolojik etkisini ve bireyin stresi

⁴⁴ Silah , a.g.k , s.152

⁴⁵ Özcan Köknel , **Zorlanan İnsan** , Altın Kitaplar Yayınevi , İstanbul 1998 , s. 38

⁴⁶ John R. Schernerhon, **Management And Organizational Behaviour** , John Wiley and Sons Publishing , New York 1996 , s.244

tanıyıp stresini azaltıcı önlemler almaya yönelik değişimleri gerçekleştirebileceğini göz ardı ettiğini vurgularlar.⁴⁷

Kendi kapasitesini zorlanmalarla başa çıkabilmek için yetersiz olarak algılayan kişi , stres yaşar.Kişinin, olmasını istediği durumla algıladığı durum arasında önemli sayıda bir fark varsa stres ortaya çıkar.Araştırmalar stres kaynaklarından çok , strese maruz kalan kişinin tehdit algısının strese yol açtığını göstermektedir.Başka bir deyişle stres, kişinin istek ve potansiyeliyle , çevresinin ondan istek ve beklentilerinin örtüşmemesiyle ortaya çıkar.Bu nedenle stresi herkes farklı sebeplerden ve farklı şekillerde yaşar.Olaylar ve yaşantılar farklı insanlarda farklı sonuçlar doğurur.Bir kişi için stres verici olan yaşantı , bir diğeri için stres kaynağı olarak algılanmayabilir.Hatta diğeri için stres kaynağı olmadığını görmek , o kişi için ayrı bir stres kaynağı olabilir.Hayata bakışımız ve ona yüklediğimiz anlam hayatın bize getirdiklerini doğrudan etkiler⁴⁸.Karakterimizin oluşumuna sosyal, biyolojik ,psikolojik ve davranışsal olmak üzere birçok faktör etki eder.Kişinin doğuştan gelen yapısı ve yaşam boyu edindiği tecrübeler kişinin davranışını,duygularını ve düşünce biçimini oluşturarak karakterini biçimlendirir.⁴⁹

Algılarımızı ve olaylara yüklediğimiz anlamı farklı kılan sebepler vardır.İnsanlar farklı genetik özelliklere , yaşantılara , tutumlara , yeteneklere , eğitime ve kişilik özelliklerine sahiptir; bunların sonucunda istekleri , beklentileri ve bunları karşılayabilme becerileri farklıdır.Yaşadığımız yer , yaptığımız iş , yaşam biçimi , aile ve arkadaş çevresi bakımından da farklı olduğumuza göre , algılarımız uyarandan çok , bize bağlı olacaktır.⁵⁰

Kişilerin yapılarından kaynaklanan dayanıklılıkları ve yaşadığı deneyimler farklı olduğundan strese karşı esneme sınırları da farklılık gösterir.Çeşitli kaynaklardan oluşan ve kişileri farklı etkileyen nokta olarak adlandırılan stres eşiğinde normal davranışlara göre hafif bir değişiklik görülebilir.Kendi sınırları içinde stresli oldukları sürece büyük bir olasılıkla olumsuz bir sonuçla karşılaşılmayacak, kendi esneme sınırlarının dışına

⁴⁷ Susan Cartwright – Cary L. Cooper ,**Managing Workplace Stress** , Sage Publications , London 1997 , s.5

⁴⁸ Zuhâl Baltâş , **Verimli İş Hayatının Sırrı : Stres** , Remzi Kitapevi , İstanbul 2002 , s.7

⁴⁹ **Discovery Health**, “Personality Types Impact on Response to Stress”,www.discovery.com,2006,Erişim Tarihi,23.09.2006

⁵⁰ Zuhâl Baltâş , a.g.k , s.7

çıkıldığında ise stresin bozucu etkileri sonucu normal davranıştan şiddetli sapmalar görülmeye başlayacaktır.Bu durumda stresle baş edebilmek için kişisel teknikler kullanılması veya yakın çevresinden yardım istenmesi söz konusu olacaktır.Eğer esneme sınırlarının çok dışında ,kırılma noktasındaki stres düzeyinde iseler, stresin yıpratıcı etkileri görülmeye başlar.Artık bu durumda kişiyi eski sağlıklı haline getirmek için profesyonel bir kişinin yardımına ihtiyaç duyulmaktadır.Kişinin stresli durumdan normal haline geçmesi arasındaki geçen süreyi ifade eden geri dönme zamanı ise her kişide farklılık gösterecektir.⁵¹ Eğer stres kişiye zarar verecek boyutlara gelirse kişinin tüm yaşamı bundan etkilenir.⁵²

Stres, hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır.Çünkü insana çevredeki uyaranlar karşısında daha iyi dayanma fırsatı verir.Sıfır stres , ölümdür.Çünkü bu durumda birey çevreden gelen etkilere tepki vermeye yetecek enerjiden yoksun demektir.Aşırı stres de ölümcül olabilir.Çünkü bu durumda birey aşırı enerji sarf etmekte ve tükenmektedir.Çözüm, her bireyin kaldırabileceği ölçüde optimum stres ile doyumlu ve olumlu bir hayat sürdürebilmesidir.⁵³

2. STRES YARATAN FAKTÖRLER

2.1.BİREYSEL FAKTÖRLER

2.1.1.KİŞİLİK

Streste kişilik önemli bir öğedir. Bununla birlikte stresin yaratacağı etkinin derecesi, kişilikle görevin gerekleri arasındaki ilişkiden daha çok etkilenmektedir.⁵⁴ Stresten etkilenme kişilik düzeylerine göre değişmektedir. Bazı kişilikler strese karşı daha dayanıklı

⁵¹ İnci Artan , **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama** , Özgün Matbaacılık , İstanbul , 1986 , s.57-62

⁵² "Occupational Stress and Organizational Effectiveness," **California Department of Industrial Relations**,1998,s.2

⁵³ Akat , Budak , a.g.k , s.342

⁵⁴ Akat-Budak, a.g.k. s .346

olduğu halde bazıları stresten daha kolay etkilenmekte ve yıpranmaktadır. Bazı insanlar stres uyarımına karşı hızla alarm durumuna geçerek savunma tepkileri geliştirirken bazıları daha yavaş ve geç alarm vaziyeti almaktadırlar.⁵⁵ Kişilik davranışlara yön verir ve idare eder.

İnsanların davranışlarında rastgele ortaya çıkmış gibi görünen farklılıklar, aslında düşünce tarzlarında gözlenebilen bazı temel farklılıkların mantıki sonuçlarıdır. Bu temel farklar insanların nasıl düşünmeyi tercih ettikleri ve özel olarak nasıl algıladıkları ve yargıladıklarıyla ilgili.⁵⁶ Kaygı, iş bağımlılığı, olumsuz düşünme, işleri erteleme alışkanlığı, özgüven eksikliği ve mükemmeliyetçilik insanları en iyi anlarında bile strese sokabilecek kişilik özelliklerinden sadece bir kaçıdır.⁵⁷

İnsan kişiliğini değişik bir bakışla sınıflandıran iki hekim, M.Friedman ve R.Rosenham, çok sayıda erkeği incelemiş ve onları A ve B tipi olarak iki kümede toplamışlardır. Bu iki kalp cerrahı araştırmacının yılları kapsayan çalışmaları hangi kişilik özelliklerinin strese ve onun olumsuz etkilerine daha yatkın olduklarını saptamayı amaçlar.

Yapılan ilk araştırmalar da geleneksel risk faktörlerinin kalp damar hastalıklarının ancak yarısını açıkladığını, başka faktörlerin de katkılarının olabileceğini göstermiştir.⁵⁸ Yaşanan parasal sıkıntılar, aile içi çatışmalar, işin beklentilerinin fazla olması ve kişinin kapasitesinin bu beklentilerin altında olması kişinin stresi daha yoğun yaşamasına sebep olur. Eğer kişi yeterli bir psikolojik altyapıya ve sosyal çevreye sahip değilse stresin zararlı etkilerine maruz kalır.⁵⁹

Bütün stresler kişinin kendisinden kaynaklanır. Kişi ona başkalarının neden olduğunu ve başka bir seçeneğinin olmadığını düşünür. Ama gerçekte bir seçeneği vardır. Bir kez bunun farkına vardıldıktan sonra, stres yaşayıp yaşamamak artık onun elindedir.⁶⁰

⁵⁵ Silah, a.g.k, s.326

⁵⁶ Peter Myers, Isabel Briggs, **Kişilik**, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.23,28

⁵⁷ Braham, a.g.k, s.35

⁵⁸ M.Friedman,R.H.Rosenham, “**Type A Behaviour and Your Heart**,” Knopf Press,New York,1986,s.121

⁵⁹ Andrew Steptoe, “Burden of Psychological Adversity and Vulnerability in Middle Age,” **Psychomatic Medicine**, Vol.65,2003, s.1029

⁶⁰ Wendy Grant, **Kontrol Sizde mi?**, HYB Yayıncılık, Ankara, 1998, s.58

Ama zamanında önlem alınmazsa stres çalışanlarda belirli bir zaman dilimi sonrasında depresyon oluşumuna yol açar ve bu durum çalışan performansını düşürür.⁶¹

Yaşamlarının kendi kontrolünde olduğuna inanan insanlar, kendilerini güçlü görürler, az stres yaşarlar. Yaşamlarının kendi kontrolleri dışında, dışsal kontrol odağına sahip insanlar ise, güçsüzlük ve yoğun strese maruz kalırlar. Dışsal kontrol öğrenilmiş çaresizliğe neden olur. Örnek olarak, sirklerde gösteri yapmak için kullanılan filler verilebilir. Filler yavru iken ayaklarına hareket etmelerini engelleyen zincirler takılır. Yetişkin olduklarında, çok küçük bir gayretle söküp atabilecekleri bir kazıkla zemine bağlanırlar. Hiçbiri kazığı sökmeye uğraşmaz. Çünkü kendilerine çevrelerini kontrol edemeyecekleri öğretilmiştir. Bu durum insanlarda da görülür. Çocuklukta, belli sınırlar konulduğunda, ileriki yaşam dönemlerinde de bu sınırların devam edeceğini sanırlar. Daha sonra içinde bulunduğu durumu kontrol edebileceği duruma geldiği halde çaba gösterme söz konusu bile olmaz. Durumları değiştirmemek “öğrenilmiş çaresizliktir.”

Bir grup deneğe öğrenilmiş çaresizlik öğretilir mi? Sorusunun cevabı olarak ne yaparlarsa yapsınlar önleyemeyecekleri ve rahatsızlık verecek şiddette gürültüye maruz bırakılmışlardır. Daha sonra deney grubuna, gürültüyü önleyebilecekleri bir mekanizma verildiği halde, denekler kaderine razı olarak farklı bir tepki göstermemişlerdir. Savaş esirlerinin kendilerine yapılan işkence ve haksız muameleye bir süre tabi tutulduktan sonra, bu konuda hiçbir girişimde bulunmamaları öğrenilmiş çaresizlikle açıklanabilir.

Stresle baş etmede kontrol önemlidir. Eğer durum kontrol edilemiyorsa, verilecek tepkiler kontrol edilir. New York belediyesi otobüs işletmesinde çalışan otobüs sürücüleri arasında yapılan bir çalışmada birçok sürücünün ekonomik zorluklardan dolayı fazla mesai yaptıkları ve bu nedenle dinlenmeye zaman bulamadıkları ve devamlı olarak yorgun işe geldikleri gözlemlenmiştir. Bu kişiler zamanlarını etkin ve verimli kullanamadıklarından streslerini kontrolde de problem yaşamaktadırlar.⁶²

⁶¹ Clinical Neuroendocrinology Branch, “The Effect of the Strss On the Individual,” **Molecular Psychiatry**, Vol.7,2002, s.254

⁶²“ Bus Driver Fatigue and Stress Issues Study,”**Federal Motor Carrier Administration Bulletin**, Vol.2, 2003, s.4

Birey, kendini stres karşısında çaresiz görmezse en uygun tepkiyi geliştirme kapasitesine sahip olduğunu hisseder. Strese neden olan durumu değiştirme cesaretini hissetmek gerekir. Yaşamın kontrolünü ele almak güçlü bir konum yaratır. Böyle bir durumda ne bir başkasından değişiklik yapması, ne de olumsuz durumun kendiliğinden ortadan kalkması beklenir. Stres hem bilişsel hem de duygusal düzeyde etkileri olan bir olgudur ve kişilerin kişilik yapıları stres oluşumunda etkilidir.⁶³

Strese yatkın kişilik özellikleri:

- Sürekli kaygı düzeyinin yüksek olması
- Kaygı, kızgınlık gibi elem doğrultusunda artmış duygu durumu
- Başkalarına ve kendine güvensizlik
- Sürekli olarak eksiksiz, kusursuz, tam ve yetkin görünme çabası
- Saplantılı ve takınlı düşünceleri eyleme dönüştürme girişimi
- Aşırı, sonu gelmeyen, bitmez tükenmez amaçlar, beklentiler, istekler
- Bulunduğu konumu değiştirme çabası
- İlkelere, kurallara bağımlılık, hatta bunların tutsağı olma
- Çalışma ve çabayı yeterli bulmama, yaratıcı olmama, yarattıklarından mutluluk duymama
- Aşırı çaba ve çalışma eğilimi

2.1.2. STRESE YATKIN KİŞİLİK TIPLERİ

• A TIPI DAVRANIŞ BIÇIMININ ÖZELLİKLERİ

Bunlar ruh sağlığı açısından daha çok psikopatik kişilik eğiliminde olan bireylerdir.⁶⁴ A tipi sendromu veya davranışı, sosyal ve fiziki çevreyle bir mücadele halindedir. A tipi işleri hızlı bir şekilde yapma çabasıdır. Az bir zamanda çok iş yapma

⁶³ Colin.J.Mackay, "Management Standarts and Work-Related Stress in the U.K, Human Factors Unit," **Health and Safety Executive**, Vol.5.,2003,s.2

⁶⁴ Silah, a.g.k. s.156

eğilimindedir.⁶⁵ A tipinde olan insanlar başkalarıyla, nesnelere, olaylarla, kendi saplantı ve takıntıları doğrultusunda ilişki kurarlar. Ben merkezli iletişim biçimleri kişiliklerin temelini oluşturur.⁶⁶

a. Hareketlilik: Kesin bir konuşma biçimi vardır. Konuşmalarını belli bir hedefe yöneltirler; bazı kelimeleri vurgular, coşkulu, mimiklerle, jestlerle konuşurlar. Cümleleri arasında güçlü nefes araları bulunur. Başkalarını dinlemekten hoşlanmazlar, sözünü keserler, konuşmayı kendileri tamamlarlar.

b. Dürtü ve İhtiras: Kendileri için yüksek beklentiler, idealler geliştirirler. İdeallerinin gerçekleşmemesi durumunda rahatsızlık duyarlar. Başarılarında çok az doyum sağlarlar. Daha çok eyleme yönelik insanlardır. Yaşamın kontrol edilebileceğine, mücadele etmek gerektiğini, insanların kendi şansını kendilerinin yaratacağına inanırlar.

c. Rekabet, Saldırganlık ve Düşmanlık Duyguları: A tipi davranış biçimindeki birey, kendisi ve başkalarıyla sürekli yarış içerisindedir. Zaptetmek için gayret göstermesine karşın, öfke, düşmanlık davranışları kolayca ortaya çıkabilir. Küçük şeyler için büyük enerji harcar.

d. Acelecilik: Zamanın amansız zorlayıcılığı altında amansız bir mücadele içerisindedir. Acelecidir, sabırsızdır. Araba kullanmaları bir yere yetişecekmiş gibi çabuktur. Her şeyde üstünlüklerini kanıtlamak isterler. Devamlı olarak daralan bir zamanda her an daha fazlasına ulaşmanın gayreti içerisindedirler. Yaptıklarını sayısal kazançlarla değerlendirirler. Başkalarından övgü beklerler.

e. Tek Boyutlu Kişilik: A tipi davranış biçimine sahip kişi genelde “benmerkezci”dir. Yaşamın diğer boyutlarını, ailelerini ihmal ederek, kendilerini işlerine verebilirler. “Bildiğini okur.”, “Bildiğinden şaşmaz.”, “Bildiğini yapar.”, “Kafasının dikine gider.” deyimlerine uygun biçimde davranırlar. Bir sorunu başkalarıyla tartışmaktan hoşlanmazlar. Yaptıkları işi ciddiye alırlar. Başladıkları işi bitirirler. Ancak, aynı anda bir çok işe giriştiklerinden, enerjileri dağılır. Her alanda ayrıntılı düşünüp hata yapmamaya çalışırlar. İş özünden saptırıp ayrıntılara odaklanırlar. Verdikleri sözü tutmak isterler.

⁶⁵ Eroğlu, a.g.k, s.326

⁶⁶ Köknel, a.g.k, s.153

Ancak, birkaç işi birden yaptıklarından başarılı olamazlar. Başkalarını bekletir, kendileri bekletilmekten hoşlanmazlar.

A tipi insanlar sürekli olarak zamanla ya da insanlarla yarış halinde oldukları için, onların “savaş yada kaç” tepkisi sürekli gündemdedir. Bu da bedende, adrenalin ve kortizon hormonlarının sürekli salgılanması sonucunda kanda kolesterol ve yağın artması demektir. A tipi kişilik özelliği devam ettiği müddetçe, kandaki maddelerin atılması da güçleşmektedir. Böylelikle, kalbe kan taşıyan damarlar hastalanır.

Rekabet ve saldırganlık kişiyi her şeyi eleştirmeye yöneltir. Bu tür insanlar neyin doğru, neyin iyi olduğundan ziyade, neyin yanlış olduğu ve bu yanlışın nasıl düzeltilip iyileştirileceği üzerinde dururlar. Hata bularak, mükemmellik bekleyerek, yaşadıkları özgüven eksikliğiyle mücadele isterler. A tipi kişiliğe sahip olanlar stresi daha yoğun yaşarlar.⁶⁷

• B TIPI DAVRANIŞ BIÇIMININ ÖZELLİKLERİ

B tipinde olan insanlar “yumuşak başlı”dır. Başkalarıyla, nesnelere, olaylarla, kolay iletişim kurarlar. Başkalarıyla konuşup tartışır. Duygu ve düşüncelerini açık biçimde ortaya koyarlar. Planlı programlı çalışırlar. Başladıkları işi sonlandırmadan başka işe girişmezler. Daha az zamanda daha çok iş yapmak için tüm zamanlarını çalışmaya ayırmak yerine, kendilerini belli bir düzene sokar ve arada mola verirler. Hafif bir dinlenmenin sağlık ve üretim açısından önemli etkileri olduğunu kavramışlardır. Sabırlı ve hoşgörülüdürler. Sakin, yavaş ve yumuşak bir ses tonuyla konuşurlar. Konuşurken sözcükleri özenle seçerler. Başkalarını dinlemeye, anlamaya çalışırlar. Yavaş, ölçülü hareket ederler. Yaşamdaki küçük şeylerden zevk alırlar, yaşamı severler. Yarışmak, üstün olmak gibi özellikleri yoktur.

⁶⁷ A.J.Mc Michael, **Personality, Behaviour and Situational Modifiers of Work Stressors**, Chichester Publications, New York, 1989, s.54

Yaptıkları işin önce kendilerini memnun etmesini beklerler. Başarılarının hem kendilerine, hem başkalarına huzur, mutluluk ve rahatlık vermesini isterler. Zamanı iyi kullanırlar, zaman sınırlaması koymazlar. Sadece sonuçlara değil, bütün olarak yaşama değer verirler. Yaşamda gel-gitlerin olabileceğini bilirler. Çalışmanın da, dinlenmesinde yeri zamanı vardır. Zaman zaman yavaşlayarak varolmaya çalışabilirler. Rahatlamamanın büyük bir verim sağladığını bilirler. Değiştirebileceklerini değiştirirler, değiştiremeyeceklerini kabul ederler. Strese uyum sağlama yerine, streslerini yönetme yolunu tercih ederler. A ve B tipi davranış biçimleri Tablo 1’te verilmiştir.

Tablo 1: A ve B Tipi Kişilik Özelliği

| A Tipi Kişilik Özellikleri | B Tipi Kişilik Özellikleri |
|---|--|
| Acelecı bir yapıya sahip olmak | Sakin bir yapıya sahip olma |
| Başkaları ve kendisiyle yarışma güdüsüne sahip olma | Hayattan zevk almaya çalışma |
| Devamlı gerilim altında olma | Yaşama daima gülümseyerek bakma |
| Devamlı kendisi ve başarıları ile övünme | Kendisini ve çevresindekileri rahatlatılma |

Kaynak: Evans, G. W. Palsane, Type A Behaviour and Occupational Stress, **Journal Of Personality and Social Psychology**, 1987, Vol. 52, No. 5, s. 1002

• C TIPI DAVRANIŞ BİÇİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Temoshok ve Heller (1981) duygularını “ifade edene” karşı “duygularını baskılayan” özellik değişkenlerini C tipi davranış örüntüsü ile kavramlaştırılmıştır. C tipi bireylerinin, yardım seven, iddiacı olmayan, olumsuz duyguları ve özellikle öfkeyi baskılayan ve otoriteye karşı uysal özellikte olan bireyler oldukları bildirilmektedir. C tipi davranış örüntüsü, koroner kalp hastalığı gelişiminde bir faktör olarak incelenen A tipinin karşıtıdır. Kişisel faktörlerin yanı sıra, algılama yetenekleri, geçmiş deneyimler, aile

düzenin sağlıklı olmayışı, boşanma, çok sevilen bir bireyin ölümü ve ekonomik sorunlar da iş ortamına yansıyan bireysel stres kaynaklarını oluşturmaktadır.⁶⁸ Ayrıca organizasyonlarda çalışanların gelecekle ilgili beklentilerinin gerçekleşmemesi ve gelecekte ne olacakları hakkındaki belirsizlik onları ümitsizliğe sevk edebilmektedir.⁶⁹

2.1.3.BİREYİN ÖZEL HAYATINDA STRES YARATAN OLAYLAR

Aile, hayatından kaynaklanan gerilim ve stresin önemli bir bölümü aile fertlerinin birbirleriyle olan ilişki biçimlerinden kaynaklanmaktadır. Aile fertleri arasında meydana gelen uyumsuzluk, anlaşmazlık ve bazen de iletişimsizlik, hem ilgili kişilerde hem de ailenin diğer üyelerinde büyük bir sıkıntı ve gerginliğe yol açar. Çeşitli sebeplere bağlı olarak ortaya çıkan çatışmalar, kavgalar ve küsme olayları ailenin tamamını etkiler.⁷⁰

Farklı yaşamlardan gelip aynı çatı altında birlikte yaşamak için evlenen çiftler evlendiklerinde mutlaka bir değişim yaşayacaklardır. Eğer bu değişimi tam anlamıyla özümseyemezlerse özel hayatlarında stres hiç eksik olmayacaktır.⁷¹

Aile yapısı ve ailedeki ilişkiler kişilerin stresten kurtulmaları veyadaha fazla strese girmelerinde önemli bir etkidir. Genellikle yapılan çalışmalarda, ev kadınının aile içindeki rolü gereği ortaya çıkan rol çatışmasına ve özellikle de rol yüküne önem verilmediği görülmektedir. Gerçekte ev kadınlığı, çocuk bakımı, eşlik ve annelik rolü, ücretli çalışanların rol yükü ve çatışmasından daha kolay değildir. Buna bir de kadının iş yerindeki rolü yüklenince, gerçekten kadınlarda kaçınılmaz gerginlikler ortaya çıkmaktadır. Geleneksel ailelerde hala eş ve çocukların bakımının ve aile düzeninin kurulmasının kadının sorumluluğunda olduğu görülürse, bu tür koşullarda meydana gelen başarısızlık yada hatalar kadınlarda daha çok stres yaratmaktadır. Bunun yanında bir de işyerinde çalışan kadın, yukarıda ifade edildiği gibi çift yönlü sorumluluk ve baskı altında kalabilmektedir. Kadın hem bir taraftan evdeki yükümlülüklerini yerine getirirken aynı

⁶⁸ Işıkhani, a.g.k, s.90

⁶⁹ F.Luthans, **Organizational Behaviour**, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1989, s.112

⁷⁰ Eroğlu, a.g.k. s.318

⁷¹ Patel, a.g.k. s.47

zamanda işteki performansını arttırma gayreti içine girmek zorunda kalmakta ve bu yüzden yaşamış olduğu stres onu yıpratmaktadır.⁷²

İş stresinin özel yaşama olan etkileri ile ilgili yapılan araştırmalara göre, stresi özel yaşamlarına taşıyan gruplar arasında; monoton, çalışana çok az özerklik tanıyan ve az nitelik gerektiren işlerde çalışanların ön sıralarda yer aldığı belirlenmiştir. Bunun yanında halkla yoğun ilişkiyi gerektiren işlerde çalışanlar streslerini, diğer mesleklere göre ailelerine daha çok yansıtmaktadır. Polisler ve polis aileleri üzerinde yapılan bir araştırmada, stresli polislerin, stresli olmayanlara göre çalışma saatleri dışında daha sinirli, gerilimli, kaygılı, her şeyden yakınan, fiziksel yorgunluk duymalarına rağmen uykusuzluk çeken bireyler oldukları belirlenmiştir. Diğer yandan, strese yakalanmış polislerin aile sorunlarıyla ilgilenmedikleri ve çok az dostları olduğu saptanmıştır. İşyeri stresi Avrupa’ da çalışanlar arasında en önemli stres sebeplerinin başında gelmektedir. Japonya’da ise “karoshi” olarak adlandırılan yoğun çalışmanın yarattığı ölüm önemli bir gündem maddesi olarak yerini korumaktadır. Aynı zamanda “karajisatu” olarak adlandırılan yoğun çalışmadan dolayı yaşanan intiharlar Japonya’ da azımsanmayacak orandadır.⁷³

Evlilikte yaşanan çatışmaların çoğunun, evlilik döngüsünün ortalarında meydana geldiği söylenebilir. Kuşkusuz, bireyin bu riskli dönemde işten kaynaklanan stresleri de varsa, bu çatışmanın daha da şiddetlenebileceği söylenebilir. Yetersiz sosyal destek, ruhsal bozukluklar yanında strese bağlı fiziksel hastalıkların oluşmasına da neden olabilir. İşle ilgili sosyal destek almamanın potansiyel bir stres faktörü olduğu bulunmuştur. Bazı araştırmalarda da arkadaş ve aileden destek alamamanın, duygu bozukluğu habercisi olduğu ifade edilmiştir.⁷⁴ Yapılan araştırmalar kişinin başkalarına karşı duyduğu kızgınlık hislerinin kalp damar rahatsızlıklarına sebep olduğunu ve yaşam kalitesini etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bastırılmış kızgınlık ve açığa vurulmayan kızgınlık duyguları hem kadın hem de erkeklerde erken ölüm riskini ortaya çıkarmaktadır. Buna rağmen kadınlar erkeklere

⁷² Saroj Parasuraman, “Role Stressors, Social Support, and WellBeing Among Two-Career Couples”, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol.13, No.4, 1992, s.339

⁷³ M.Asberg, “Stress and Burnout, A Growing Problem for Non-Manual Workers”, **International Metal Workers Association**, Geneva, 2001, s.9

⁷⁴ Işıkhana, a.g.k, s.132

nazaran kalbi yoran bu stres etkenlerinden daha az zarar görmektedirler.⁷⁵ Birçok işyerinde çatışma kaçınılmazdır.Çünkü kişilerin amaç ve beklentileri birbirinden farklıdır.⁷⁶

Yönetmel kademelerde zamana karşı yarış ve belli bir zaman dilimine bir çok işi birden sığdırmağa çalışmanın yöneticilerde stres yarattığı genellikle kabul edilmektedir. Zamana bağlı olan bu tür stresin şu yöntemlerle hafifletebileceği düşünülebilir.

- Bir yönetici, zamanın kendisini pençeleri altına almasına izin vermemelidir.
- Yönetici, kendi normal hızıyla ve düzenli bir biçimde çalışmalıdır.
- Zamanını, yapmak istediği işlere ve önem derecelerine göre planlamalıdır.
- Günlük çalışma programında, nefes almak ve dinlenebilmek için aralar bırakmaya özen göstermelidir.
- Programlarını, çok katı bir biçimde değil ama her zaman değişebilecek gibi hazırlamalıdır.
- Her günü bir defa yaşadığını unutmamalıdır.
- Yaptığı işler üzerinde yoğunlaşabilme alışkanlığı kazanmalıdır.⁷⁷

Çalışan bireyin iş dışındaki yaşamı ve ailesi kişilik gelişiminde önemli bir etkiye sahiptir.

Örgüt dışındaki stres etmenleri giderek daha çok dikkat çekmektedir. Örgütte özellikle açık sistem yaklaşımı, örgüt içi etmenlerin yanında ve dışında çevresel etmenlere de önem vermeyi, çevredeki sosyal ve teknolojik yapıyı da göz önünde bulundurmaya gerekli kılmaktadır. Yaşam düzenindeki değişikliklerin hızı ve çevrede yer alan olaylar dizisi acaba kişiyi ne ölçüde streslerle karşı karşıya bırakmaktadır? Bu konuda yapılan birçok çalışma arasında Holmes ve Rahe tarafından geliştirilen ve aşağıda sunulan ölçek bilgi verici olabilir.⁷⁸

⁷⁵ Ernest Harburg, "Expressive-Suppressive Anger Coping Responses and Types of Mortality," **Psychomatic Medicine**, Vol.65,2003,s.590

⁷⁶ Louis R, Pandy Louis R., "Reflections on Organizational Conflict," **Journal Of Organizational Behaviour**, Vol.13,No.3,1992,s.231

⁷⁷ Ertekin, a.g.k, s.41,42

⁷⁸ L.O.Ruch,T.H.Holmes,"Scaling of Life Changes : Comparison of Direct and Indirect Methods,"**Journal of Psychomatic Research**,Vol.15,1971,s.13

| | |
|---|-----|
| • Eşlerden birinin ölümü | 100 |
| • Boşanma | 73 |
| • Eşlerin ayrı yaşamaları | 65 |
| • Hapislik | 63 |
| • Yakın aile bireylerinden birinin ölümü | 63 |
| • Kişisel hastalık veya yaralanma | 53 |
| • Evlenme | 50 |
| • İşten atılma | 47 |
| • Evlilikte barışmalar | 45 |
| • Emeklilik | 45 |
| • Aile fertlerinden birinin sağlığındaki değişiklik | 44 |
| • Hamilelik | 40 |
| • Cinsel sorunlar | 39 |
| • Aileye yeni birinin katılması | 39 |
| • İşe yeniden uyum sağlama | 39 |
| • Parasal durumdaki değişiklik | 38 |
| • Yakın bir arkadaşın ölümü | 37 |
| • İş alanının değiştirilmesi | 36 |
| • Eşler arası tartışma sayısındaki değişme | 35 |
| • 10.000 doların üzerindeki ipotek | 31 |
| • İpoteğin haczi | 30 |
| • İşteki sorumlulukların değişmesi | 29 |
| • Çocuğun evden ayrılması | 29 |
| • Kayınvalide veya kayınpederle sorunlar | 29 |
| • Olağanüstü kişisel başarı | 28 |
| • Kadının işe başlaması veya ayrılması | 26 |
| • Okula başlamak veya bitirmek | 26 |

| | |
|---|----|
| • Yaşam koşullarındaki değişiklik | 25 |
| • Kişisel alışkanlıkların değiştirilmesi | 24 |
| • Üst yöneticilerle sorunlar | 23 |
| • İş saatlerinde veya koşullarında değişme | 20 |
| • Ev değişikliği | 20 |
| • Okul değişikliği | 20 |
| • Eğlence değişikliği | 19 |
| • Dinsel faaliyetlerdeki değişiklik | 19 |
| • Sosyal faaliyetlerdeki değişiklik | 19 |
| • 10.000 doların altındaki ipotek | 17 |
| • Uyuma alışkanlıklarının değişmesi | 16 |
| • Aile toplantılarının sayısındaki değişiklik | 15 |
| • Beslenme alışkanlıklarındaki değişiklik | 15 |
| • Tatil | 13 |
| • Noel | 12 |
| • Küçük yasadışı faaliyetler | 11 |

2.2.ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Çalışanların işle bağlantılı olarak yaşadıkları tedirginlikler, endişe ve kaygılar iş stresini ifade eder. Bir yönetici, çalışanların sıklıkla mazeretler bulup işe gelmediklerini, geç gelip, erken ayrıldıklarını, daha sık hata yaptıklarını, karar almakta güçlük çektiklerini, birbirleriyle geçinemediklerini ve müşterilerle sorunlar yaşadıklarını gözlemlemeye başladığında veya nedenini tam anlayamadığı bir gerilim hissettiğinde bunun iş stresi olduğunu anlamalıdır.⁷⁹

Bir çok yönetici kendileri üzerinde oluşan zaman baskısından ve sahip oldukları kaynakların yetersizliğinden şikayet eder. Aynı zamanda yönetici konumunda bulunan

⁷⁹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s.410

kişiler patronları tarafından fark edilerek terfi alabilmek için çok yüksek bir stres düzeyinde çalışırlar.⁸⁰

2.2.1.AŞIRI İŞ YÜKÜ

İşin birçok yönü aşırı stres etmenleriyle doludur. Her şeyden önce “aşırı iş – çok iş”, deneylerimize göre stres etmenlerinin başında gelmektedir. Psikologlara göre aşırı iş yükü nitelik ve nicelik yönünden ikiye ayrılmaktadır. Niteliksel iş yükü belli bir zaman diliminde çok fazla işi yapma ve bitirme olarak anlaşılmaktadır.⁸¹

İsveç’te Volvo fabrikalarında beyaz ve mavi yakalı işçiler üzerinde yapılan bir araştırmada en önemli stres etkeni olarak aşırı iş yükü yada iş fazlalığı duygusu üzerinde durulduğu anlaşılmıştır. Aşırı iş yükü etmeni, stresle ilgili rahatsızlıklardan en çok ortaya çıkan ve açıkça fark edilen bir etmendir. Örneğin, genç kişilerin geçirdiği kalp rahatsızlıklarında hastaların %70’inin haftada 60 saatten fazla çalıştıkları saptanmıştır. Bu ilişkinin ,yani fazla çalışma ile kalp krizi ilişkisinin yanında, aşırı içki içme eğilimi ile kendine güven duygusunun yokluğu arasında da bir paralellik bulunmuştur.

1999 yılında İngiltere’de yapılan bir çalışmada aşırı iş yükünün doktorlar için en önemli stres faktörlerinden biri olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya göre aşırı iş yükü altında ezilen doktorlar fiziksel ve ruhsal hastalıklara diğer meslek gruplarından daha fazla maruz kalmaktadırlar. Doktorların bu konudaki stres seviyelerini düşürebilmek için onların iş yüklerinin hafifletilmesi gerektiği gözlemlenmiştir. Ayrıca yoğun iş yükü altında ezilen doktorların hastalarına yeterli ölçüde zaman ayıramadıkları ve onlarla iyi bir doktor-hasta ilişkisine giremedikleri gözlemlenmiştir.⁸²

Niteliksel iş yükü kavramı belli zamanda sayıca çok fazla iş yapmak değil, ama çok zor bir işi başarmak olarak anlaşılmaktadır. Örneğin, bir iş için gereken yeterlilikte olmayan bir kişinin o işi yapmaya çalışması büyük bir stres kaynağı olabilir.⁸³

⁸⁰ Chandra PATEL, **Stress Management**, Vermilion Press, London, 1989, s.36

⁸¹ Pamela L.Perrewe, “The Impact of Job Demands and Behavioural Control on Experienced Job Stress”, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol.10.No.3,1989,s.214

⁸² Bma ,”Improving Health,Work-Related Stress Among Senior Doctors:”**Rewiev Of Research**,June 2000,s.2

⁸³ Ertekin, a.g.k, s.51

Yapılan iş veya görevin ağır veya aşırı olması büyük ölçüde göreceli ve öznel bir husustur. Örgütte yapılacak işlerin belirlenmesi sırasında bir ferdin yapabileceği ölçüde en uygun iş birimleri oluşturulmaya çalışılır.⁸⁴

Aşırı iş yükünün önemli nedenleri çeşitli olmakla birlikte en yaygını yeterli sayıda eleman bulunmayışıdır. Aşırı iş yükünün başka bir nedeni ise yapılan işin inişli çıkışlı oluşudur.⁸⁵ Yöneticinin pozisyonu yükseldikçe stres düzeyi artar. Bunun en önemli sebebi sorumlu olduğu işgören sayısının ve yapması gereken iş miktarının artmasıdır.⁸⁶

Aslında aşırı iş yükü kadar, yetersiz iş de bir stressör olarak kabul edilebilir. İş miktarı ile sağlık ve performans arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bu ilişki “Yerkes – Datson Kanunu” olarak kabul edilmektedir. Aşırı iş yükü altında çalışmanın yanında, düşük iş düzeyinde çalışmak da bireyin psikolojik sağlığını bozar.⁸⁷

Çok sıkışık programlanmış iş günleri, sık sık çıkılan iş gezileri ,anında karşılanması gereken isteklerin yer aldığı yoğun iş yükü, gerilim nedenidir. İşler bitmediği takdirde eve götürülür. Bu da ayrı bir gerilim nedenidir. Ancak insiyatif tanınan kişiler iş yükünden diğerleri kadar etkilenmez ve iş yükünü belli bir zaman dilimine yayarlar.⁸⁸

Kurumlarda yaşanan stres faktörlerinden en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Mesleği gereği insanlarla çalışmak durumunda olanlar arasında yoğun iş yükünün daha çok karmaşıklık anlamına geldiği düşünülür. Fakat bu iki ölçü büyük oranda birbirinden bağımsızdır. Her ikisi de duygusal tükenmeyle farklı ilişkiye sahiptir. İnsanlarla uğraşanlar sık sık yoğun bir iş yüküyle karşı karşıya olduklarından şikayet ederler. Ağır iş yükü duygusal tükenme seviyesini de yükseltecektir. Zira artan stres, artan sosyal talepten kaynaklanacaktır. Birçok çalışan iş stresini işverene belli etmeyerek çalışmasını sürdürmeye devam eder.⁸⁹

⁸⁴ Eroğlu, a.g.k, s.322

⁸⁵ Yatez, a.g.k, s.54

⁸⁶ Ursula Markham, **Managing Stress**, Element Boks, Dorset, 1989, s.4

⁸⁷ Tutar, a.g.k, s.230

⁸⁸ Catherine A.Heaney, Industrial Relations, “Worksite Stress Reduction and Employee Well Being,” **Journal Of Organizational Behaviour**, Vol.14, No.5, 1993, s.496

⁸⁹ Elizabeth Kendall, **Occupational Stress**, Work Cover Press, Sydney, 2000, s.17

Aşırı iş yükü, belirli bir zaman dilimi içerisinde bir işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya iş standartının yüksek olması anlamına gelmektedir. Aşırı iş yükü yanında yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir. Aşırı iş yükü çeşitli bedensel ve davranışsal bozukluklara yol açmaktadır. Söz konusu bozukluklar, işle ilgili nitel yüklenmeden olduğu kadar nicel yüklenmeden de kaynaklanabilmektedir. Örneğin; bir iş için gereken yeterlilikte olmayan bir kişinin o işi yapmaya çalışması kendisinde stres yaratabilir. Bazen yeterli bilgi ve yeteneğe sahip kişiler bile, bir işi başarmada çeşitli zorluklarla karşılaşabilmekte, dolayısıyla bu durum strese neden olabilmektedir. Ayrıca iş yükünün oluşturduğu stres hem çalışan hem de organizasyon için yıkıcı olabilmektedir.⁹⁰

Sadece iki insan arasındaki ilişkiyi incelemek, tükenmişliği anlamak açısından yetersiz kalacaktır. Bu ilişkinin bir organizasyon bünyesinde gerçekleştiğini unutmamak gerekir. Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin ortak noktasının aşırı iş yükü olduğu gözlenmiştir. Çok sayıda müşterinin çok sayıda talebiyle, çok az zamanda ilgilenmek tükenmişliğe prim vermektedir. Amerika'daki sosyal güvenlik merkezlerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda, bir memurun günde 20-30 müşteriye hizmet verdiğinde yaptığı işten memnun kaldığı , bu sayının günde 40-50 ye yükselmesi durumunda tükenmişlik sinyallerinin ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Şüphesiz verilen hizmet hem kalite hem nicelik yönünden düşecektir. Müracaatçıların veya müşterilerin bir türlü bitmeyen talepleri altında çalışanlar, öncelikle bu kişilere ayırdıkları zamanı kısaltır ve geliştirdikleri kalıpsal suni metotlarla işlerini yapmaya çalışırlar. Çözümleri akılcı olmaktan çok, ezberci yöntemlere dayalıdır. Tükenmişliğin ilerlemiş düzeylerinde müşterilere bağırarak ya da kovmak gibi meslek ahlakına ters düşen hareketlerde bulunabilirler.

Destek kaynaklarının varlığı tükenmenin etkisini yumuşatır. Kuvvetli sosyal bağlara ve tükenmişlikle mücadele fırsatlarına sahip çalışanların tükenmişliğin diğer boyutlarını yaşama ihtimali azalır. İnsan kaynakları alanında çalışanların işlerinin zaten güçlüklerle dolu olduğu bir gerçektir. Müşterilerinin veya işi gereği karşılaştığı insanların temel

⁹⁰ Jia Lin Xie, Gary Johns, "Can Job Scope Be Too High ?", **The Academy of Management Journal**, Vol.38.No.5,1995,s.1288

problemlerine çözüm bulmada yardımcı olmak bunun en belirgin özelliğidir. İnsan kaynağı yöneticilerinin diğerlerinden farkı, gerektiğinde kendilerinin kapasitelerini arttırmaya hazır olmalarıdır. Fakat onların da yardıma ihtiyaçları olduğu zamanlar vardır.

Yönetmel işler, iş yükü ağırlığı açısından optimal düzeydedir. Yöneticiler bir iş gününü nasıl geçirecekleri ve ödül sağlayan hangi faaliyetleri seçecekleri konusunda ileri derecede bir özgürlüğe sahiptir. Yöneticilerin iş yükü çok değişkendir ve genellikle aşırı iş yükü olan yöneticiler bu yükün altına kendiliğinden girmektedir. Yetki devri, yöneticilerin rahatını bozmadan, iş yüklerini düzenlemek için baş vurdukları alışılmış bir yöntemdir. Yetki devri sahip olunan otoritenin astlarla üstler arasında paylaşılmasıdır.⁹¹ Yönetmel işlerin çoğu fiziksel nitelikte olmamasına rağmen, yöneticiler diğer kişileri ziyaret ederek ve çeşitli konuları kendi çevreleri dışında ele alarak, fiziksel olanakları özgürce kullanabilirler. Statüleri nedeniyle yöneticilerin çoğu, oldukça rahat bir şekilde fiziksel çevrede faaliyetlerde bulunmaktan hoşlanırlar. Ancak yöneticiler işletmede pay sahibi olan hissedarlara karşı sorumlu olduklarından performans artışını ve karı arttırabilmek için önemli oranda stres yaşarlar.⁹²

Fertler, normal olarak yeterince yapamayacakları işlerin başına geçmezler. Fakat, daha yüksek gelir beklentisi, sosyal statü arayışı veya başkalarının ısrarı gibi sebepler yüzünden altında ezildikleri iş ve görevleri üstlenmek durumunda kalırlar.⁹³

Her yönetici başarılı olabilmek için mutlaka çok fazla enerji harcamalı, belirli bir plan dahilinde hareket etmeli ve iyi bir iletişimci olmalıdır.⁹⁴ Birçok yönetici üretimi ve verimi arttırmaya odaklandığı için stresin zararlı sonuçlarından mutlaka etkilenir.⁹⁵

Yapılan bir araştırmaya göre iş yükü, kendini beğenme, motivasyon düşüklüğü ve içkiye sığınma gibi stres belirtilerine neden olmaktadır. Koroner damar hastalığı olan 100

⁹¹ Carrie R. Leana, "Predictions and Consequences of Delegation," **The Academy of Management Journal**, Vol.29, No.4, 1986

⁹² John L.Fizel, "Managerial Efficiency, Managerial Succession and Organizational Performance," **Managerial and Decision Economics**, Vol.18.No.4,s.296

⁹³ Eroğlu, a.g.k, s .323

⁹⁴ Susan Cartwright, Gary.L. Cooper, **Managing Workplace Stress**, Sage Publications, London, 1997, s.36

⁹⁵ Eugene J. Korowski, "Exploring the Meaning of Good Management," **The Academy of Management Review**, Vol 6, No.3, 1981, s.459

genç hasta üzerinde yapılan bir araştırmada, 100 kişiden 25'nin iki işte, 45 hastanın ise haftada 60 saatin üstünde çalıştığı, görölen 100 olayın 91'inde krizden önce gerilimli bir dönem yaşayanların sayısının ancak %20 dolayında olduğu bulunmuştur. Nitel olsun, nicel olsun kişinin yeteneklerini sınırlayan veya aşan iş yükü; iş doyumsuzluğu, gerilim, kendini beğenmeme, sıkıntı duygusu, yüksek kolesterol gibi fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklara yol açmaktadır.⁹⁶ Amerikan ordusunda yapılan bir araştırmada savaş stresi yaşayan ve tükenmişlikle karşı karşıya kalan askerlerin sorunlarını psikiyatristler yerine kendi arkaaşlarıyla paylaşmayı tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Bunun en önemli nedeni olarak da arkadaşlarının da aynı sıkıntıyı yaşadıklarından kendilerini en iyi şekilde anlayacakları düşüncesine sahip olmalarındandır.⁹⁷

2.2.2.İŞİN NİTELİĞİ

a. Rutin ve Çeşitlilik:Düşünölmeden, tekrarlanarak yapılan işler, insanın yaratıcılığını önler; zihnini uyulturur; enerjisini tüketir. Aynı biçimde aşırı sorumluluk yüklemek rahatsızlık yaratır. Sonuçta her iki durum da strese neden olur. O halde herkesin kendine göre, her iki durum arasında denge kurması gerekir. Rutin bir işe çeşitlilik katmak gereklidir. Çok fazla şeyi aynı anda yapma beklendiğinde “hayır” demesini bilmek gerekir.

İsveç'te Volvo fabrikasında yapılan bir araştırmada, geleneksel işbölümü çerçevesinde sürekli aynı işi yapan işçiler gözlemlenmiş, işten kaçma eğiliminin ve işini sevmemenin yanı sıra, kan basıncının yüksek olması gibi fizyolojik sonuçların yaşandığı görölmüştür. Daha sonra geleneksel yapı tekrar düzenlenerek insanların takımlar halinde çalışması ve sürekli, aynı işi yapmak yerine başkalarının da işlerini üstlenebilmeleri sağlanmıştır. Sonuçta iş ve ürün kalitesinin yükseldiği ve işçilerin mesleklerine karşı tutumlarının değiştiği gözlenmiştir. İşçilerin sağlıklarında da bir düzelme kaydedilmiş, kan

⁹⁶ Işıkhan, a.g.k, s. 98,99

⁹⁷ **Deployment ,Stres,and Intention To Stay in the Military**,www.rand.org.,s.5,Erişim Tarihi,18.06.2006

basınçları normale dönmüştür. Bu nedenle, çalışma koşullarını değiştirerek fiziksel sağlığı etkilemek olası görülmüştür.⁹⁸

b. İşin Doğası: Bazı işlerin doğasında gerilim vardır. Büyük havaalanlarının kontrol kulesinde çalışanlar, verecekleri kararların daima doğru karar olması gerektiğinden, başkalarına oranla daha fazla gerilim içindedirler. Bu tür işler, diğerlerine oranla daha fazla gerilim yaratmasına karşın, alıştıktan sonra gerilim yaratma etkisi önemli oranda azalmaktadır. Başkasının sorumluluğunda olan bir takım işler de gerilim yaratır. Yoğun işin sonucunda rahatlayacağını bilmek, gerilimi azaltır.

c. Görev Çelişkisi: Aynı anda ortaya çıkan, uyulması zorunlu iki farklı baskının arasındaki tutarsızlıktır.

Dört tür görev çelişkisi vardır:

- **Yapısal Görev Çelişkisi:** Amir hem işi zamanında bitirmenizi, hem de bütün kademelerden imzalanmasını isterse, birini yaptığınız zaman diğerine zaman kalmaz.
- **Çok Başlılık Çelişkisi:** Daha çok diyagonal iletişimli örgütlerde egemendir. İlke olarak hem kendi müdürünüze, hem de proje müdürüne karşı aynı zamanda ve eşit derecede sorumlu olmanızı gerektirir. Üstlerden hangisini memnun etmek konusunda zora düşmek söz konusu olabilir.
- **Sorumluluk Çelişkisi:** Yaşamda üstlenilen, iki ayrı sorumluluk birbirleriyle çatıştığında ortaya çıkar. Örneğin, hem sürekli yolculuk yapan işadami olmak, hem de ideal aile bireyi olarak, evde bulunma gibi iki ayrı sorumluluk çatışabilir.
- **Kişilik-Görev Çelişkisi:** Kurumlarda çalışan bireylerden, değer, inanç ve tutumları ile bağdaşmayan görevler beklenirse, psikolojik durumu bozulur. Görev çelişkisi, iş hayatında gerçek bir gerilim kaynağıdır.

⁹⁸ Altuntaş, a.g.k, s.123,124

d. Vardiya Çalışması: Çalışanın biyolojik, toplumsal ve psikolojik yapısına zarar verir. Vardiya çalışması, bedenin biyolojik ritmi ile çelişir. Böylece kronik yorgunluk meydana gelir. Bireyin aile ve toplumsal yaşantısı bozulur.⁹⁹Vardiyalı çalışan bireyin bir süre sonra yaşam dengesi bozulmaya başlar.¹⁰⁰

Genelde orta düzey yöneticilerde stres sorunu daha yoğun ve belirgin olarak ortaya çıkar. Üst yöneticiler, çevrelerini ve değişimi daha kolay denetleyebildikleri ve amaçlarını gerçekleştirebilecek zaman, yetki ve ortamı bulabildikleri için daha az stres yaşarlar. Alt düzey yöneticiler ise yalnızca belirli görev üstlendikleri ve sınırlı sorumluluklar taşıdıkları için pek fazla stres durumu yaşamazlar. Ayrıca, bu yöneticiler kendilerine yüksek hedefler belirlemedikleri ve iddialı beklentileri olmadıkları için de işle bağlantılı stres düzeyleri düşüktür.¹⁰¹

İş ve stres konusunda bugün genellikle benimsenen görüş, stresten etkilenmedeki farklılıklar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çalışanların, hatta yan yana aynı işte çalışanların bile stresten aynı düzeyde etkilenmediği bilinmektedir. İki stresli iş; hava trafik kontrolörleri ve yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalar özellikle bu konuda bilgi vericidir.

Gerçekten hava trafik kontrolörlüğü çok stresli bir iş olarak kabul edilmektedir. Çünkü sürekli bir biçimde belli hız ve yükseklikteki uçakların izlendiği, çok dikkatli olunması gereken, heyecan verici, yorucu ve çalışma saatlerinin her dakikasında yüzlerce insanın yaşam sorumluluğunun da ağır bir biçimde duyulduğu bir iş olarak hava trafik kontrolörleri üzerinde yapılan araştırmalar şunları göstermiştir: Bu işi yapan kişilerin vücutlarındaki birtakım göstergeler stresi açıkça ortaya sermektedir. Örneğin hava koridoru kalabalıklaştıkça damarlar daha çok büzülme ve kan basıncı % 50 daha üst düzeye çıkmaktadır.

Aynı yaştaki öteki kişilere göre, hava trafik kontrolörlerinde yüksek tansiyon üç kat daha fazladır. Ancak genel olarak halkla karşılaştırıldığında ,ölümcül kalp krizleri ve öteki

⁹⁹ Altuntaş, a.g.k, s.127

¹⁰⁰ Muhammad JAMAL, “Shiftwork and Department-Type Related to Job Stress, Work Attitudes and Behavioral Intentions”, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol.13, No.5, 1992,s.450

¹⁰¹ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.k, s.412

stresle ilgili hastalıklar göz önünde tutulursa, bazı hava kontrolörlerinin de ortalama olarak sağlıklı oldukları söylenebilir. Buradaki soru, neden tüm hava trafik kontrolörlerinin çok stresli bir iş yapmalarına karşın, aynı biçimde sağlıksız olmadıklarıdır? İşte bu sorunun yanıtı işten elde edilen doyumda yatmaktadır. Eğer bir kişi işinden hoşnutsa ve büyük bir doyum elde ediyorsa, stresin zararlı etkilerinden etkilenmemektedir. Bunun tam tersi, yani kişi işinden doyum sağlayamıyorsa stresin zararlı etkilerine daha çok açık bir durumda demektir.¹⁰² Çalışma ortamında meslek elemanlarının çevreleriyle birebir yada gruplar halinde gerçekleştirecekleri iletişim ve etkileşimlerde alacakları pozisyonlar önem kazanmaktadır. Bu konunun önemi, taraflar arasında da insan ilişkilerini önemli ve uyumlu kılmak beklentisinden ileri gelmektedir. Çalışma yaşamında, taraflar arasında etkili bir iletişim sonucu kurulmuş bu tür bir güven telkini yoksa, ortam gerilimli ve sürtüşmeli olmaktadır.¹⁰³ İş yaşamından yansıyan stresler ve bunların sonuçları doğrudan yada dolaylı olarak çalışan herkesi ilgilendirmekte ve kişinin sahip olduğu iş, onun toplumsal statüsünü, yaşamdan aldığı doyumunu, ailesine sağladığı olanakları ve yaşamdan aldığı zevki belirlemektedir.¹⁰⁴ Stresi engelleyebilmek veya en aza indirgeyebilmek için organizasyonel düzeyde çalışmalar yapılmalıdır. Etkili liderlik ve psikolojik yardım bunların başında gelmektedir. Yöneticiler her an ve her zaman ulaşılabilir durumda olmalı ve işgören çalışma saatleri geçinden fazla yüksek olmamalıdır.¹⁰⁵

e. Çalışan Devir Hızı : Çalışan devir hızının yüksekliği çalışanların stres altında olduklarının bir belirtisi olabilir. Bir kurumda sürekli olarak stres altında çalışmak, çalışanların kurumla bütünleşmesini ve iş doyumunu engeller. Çalışan devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörleri çeşitlidir. Kişilerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadıkları ve kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen kurumlar başlı başına birer stres faktörü olabilir. Çalışan devir hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve kurumsal amaçlara ulaşma yönünde

¹⁰² Ertekin, a.g.k, s.35,36

¹⁰³ Silah, a.g k, s.138

¹⁰⁴ Doğan T. Ergülen, **Kariyer Dünyası**, Sayı:7, İstanbul, Nisan 1998, s.68

¹⁰⁵ **Tips for Managing and Preventing Stres**, www.suicidepreventionlifeline.org/pdf7,s.2.Erişim Tarihi,21.07.2006

etkilidir. Ancak bu oranın genel ortalamaya göre yüksek olması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir.

Bir kurumda stres altında çalışma, iş görenlerin işe yabancılaşmalarına, endişe duymalarına, kurumla bütünleşememelerine ve işlerinden doyum almamalarına neden olur. Bu durum, bireyde daha iyi fırsatları değerlendirerek iş değiştirme fikrini oluşturabilir. Yine aynı şekilde kurumda yükselme olanağının olmaması, yöneticilerle yaşanan anlaşmazlıklar, işgörenin yeteneklerini kullanamaması, kariyer geliştirme olanaklarının bulunmaması stres kaynağı olurken sosyal ve ekonomik anlamda iş doyumsuzluğu, işgörenleri yüksek doyum alabilecekleri iş ortamlarına yönelterek işgören devir hızını yükseltir. Beklentilerinin karşılanmaması, çalışanların tatmin düzeylerinin düşüşüne yolaçar. Aynı şekilde ne kadar uzun süre işyerinde zaman geçirilirse işin getirdiği stres de o ölçüde artar.¹⁰⁶

İş doyumsuzluğunun kurum açısından önemli bir sonucu da iş gücü devridir. İş doyumunu sürekli olarak iş gücü devriyle karşılıklı bağlantı halindedir. İş doyumunu düşük olan işgörenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır. Aynı ilişkinin devamsızlık için de geçerli olduğu belirtilmiştir. İş doyumunu düşükse, işgörenlerin işlerine devamsızlık olasılıkları yüksek olmaktadır. Stres hem iş yaşantısı hem de aile yaşantısı olmak üzere iki boyutta incelenebilir. En iyi stres önleme mekanizması iyi yönetim ve tatmin olunan iştir. Eğer çalışanlar stres içinde olduklarını ifade ediyorlarsa yöneticiler bundan haberdar olabilmeli ve yardım edebilmelidirler.¹⁰⁷

İşgücü devri, işletmenin insan gücü sağlama ve işe alıştırma masraflarının arttırır. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alımı ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi personel bölümleri için ek işler yaratır ve bunlar birer maliyet niteliğindedir. Ayrıca deneyimsizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları da yeni masraflara neden olabilmektedir.

¹⁰⁶ Jana Lait, "Stress at Work," **Industrial Relations**, Vol.57, 2003, s.8

¹⁰⁷ Stavroula Leka, **Work, Organization and Stres**, Institute of World Health Organization, New York, 2005, s.2

İş doyumunu ile iş gücü devri ve devamsızlık arasındaki bir ilişki Vroom tarafından, çalışan kişinin doyumunu ne kadar çok olursa işini bırakma eğiliminin o kadar az olacağı şeklinde açıklanmıştır. Türkiye’de Kamu İktisadi Teşekkülleri çalışanları arasında yapılan bir araştırmada da aynı sonuçlar elde edilmiştir. İşten ayrılma eğilimi olup olmadıkları sorulan bireylerden, işten ayrılma eğiliminde olduklarını belirtenlerin hepsinin iş doyum puanlarının yüksek olmasına karşılık, uygun iş bulduklarında ayrılacaklarını söyleyenlerden iş doyumunu olan bireylerin oranı %11 olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmadan çıkarılacak bir diğer sonuç da, işten ayrılmanın sadece iş doyumsuzluğuna bağlı olmadığıdır. Ayrıca işlerden doyum almayan bireylerin kurumda kalmalarında bazı nedenler bulunmaktadır. Birey kuruma girdikten sonra kişisel gelişme kaydeder ve kuruma karşı tutumu hala olumlu ise onunla bütünleşir ve kurumda kalır. Ancak bireyler değiştiği gibi kurumlar da değişebilir. Bu durumda birey, kurumun artık amacına ulaşmasında aracı olamayacağını düşünerek kurumu beğenmeyebilir. Bu noktada bireyin başvuracağı iki seçenek vardır. Kurumda kalmak yada ayrılmak. Birey doyumsuzluğa karşı yine de kurumda kalmayı tercih etmiş ise bunun nedeni ya bireyin ihtiyaçlarının bazıları, yüksek ücret, iyi bir mevki gibi karşılanmaktadır yada piyasada bireyin bulabileceği daha iyi iş olmaması, piyasa şartlarının elverişsiz olmasıdır. Bir organizasyonda çalışanın mutlu olabilmesinin en önemli sebeplerinden birisi o organizasyonun çalışanın psikolojik isteklerine cevap verebilmesinde yatar.¹⁰⁸ Çalışanın içinde bulunduğu takımın başarıya ulaşabilmesinin en önemli koşulu çalışanın mutlu olması, görevin belirlenmesi, kaynakların sağlanması ve ödüllerin belirgin olmasıdır.¹⁰⁹

f. İşte Devamsızlık : Çalışanlar stresle başa çıkabilmek için, buldukları ortamdan işe gitmeyerek uzaklaşmaya çalışırlar. Hatta böyle bir ortamdan uzaklaşıp evde kalmak için bazen hafif baş ağrısı veya baş dönmesini bile yeterli neden olarak kabul ederler.

¹⁰⁸ Solomon Diamond, "A Neglected Aspect of Motivation," *Sociometry*, Vol.2,2005,s.4

¹⁰⁹ Amy Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol 44, No.2, 1999, s.350

Bir çok araştırma, işgörenin, işten kaçınma davranışları ile iş doyumsuzluğu arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Başlıca işten kaçınma davranışları, işten ayrılma ve işe devamsızlıktır. Gerçi işten kaçınmanın, işe geç gelme, kahve, çay ve yemek aralarını uzatma, iş başında aylıklık etme gibi belirtileri de vardır. Ancak işgücü devri ve devamsızlık bir işletmenin etkinliği üzerinde önemli rol oynar ve iş akışının bozulmasına ve gereksiz masrafların ortaya çıkmasına yol açar. ABD’de devamsızlık nedeniyle yılda 400 milyon işgünü kaybı olmaktadır. İngiltere’de 1967 yılında raporlu hastalık nedeniyle 301 milyon işgünü kaybı olmuştur. Bunun maliyeti ABD’de yönetici kademeleri dışındakiler için yılda 26,4 milyar dolar, İngiltere’de (1967 yılı) 1,2 milyar sterlidir. Türkiye için bu tür sayılar olmamakla birlikte yapılan araştırmaya katılan firmaların, %70’i devamsızlık sorununu orta yada çok önemli bulmuşlardır. Görüldüğü gibi işten kaçınma davranışları kurumsal etkinlik açısından iş verimliliği kadar önemli bir konudur ve tüm bu işten kaçınma davranışlarının nedenleri arasında iş doyumsuzluğunun önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir.

Bunun yanında, işe devamsızlığın tek nedeni işten doyum almama değildir. Her türlü önlemin alınmasına rağmen işletmelerde, devamsızlığı tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Önemli olan devamsızlık oranının yüksek olmamasıdır. Devamsızlık halinde herhangi bir ücret ödenmemesinin, kurum için herhangi bir kayba yol açmayacağını söylemek yanlış olur. Çünkü devamsızlık halinde, işlerde meydana gelen aksaklıklar, kurumun işleri yürütümünde verimliliğini azaltmakta, işine gelmeyen kişilerin yerine diğer çalışanların fazla mesai yapmaları için maliyetini arttırmaktadır.

Yapılan araştırmalar devamsızlık yapan kişilerin yaptıkları işe karşı antipati duyan, kişisel ilişkilerinde alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimseler olduklarını göstermiştir. Bu tür kişiler, işyeri doyumsuzluğu nedeniyle çeşitli bahanelerle işlerine gelmemekte, daha iyi iş olanağı bulduklarında ise bu işlerinden ayrılmaktadırlar. Bu tür devamsızlıkları önlemek imkansızdır. Bazı çalışanlar ise, işlerinden nefret etmekte ve bu durum onlarda psikolojik yorgunluk, sinirsel bozukluk ve monotonluklara neden olmaktadır. Bundan kurtulmak için devamsızlık yapmaktadırlar. Bu tür devamsızlıkları önleyebilmek için, optimal aydınlatma, sıcaklık, havalandırma şartlarının sağlanması ve

rahatsız edici gürültülerin önlenmesine ilişkin tedbirler alınmalıdır. Ayrıca monotonluğun önlenmesine ilişkin olarak ,iş genişletme, işi zenginleştirme, iş değişimi, işin yapılma hızını değiştirme, dinlenme sürelerini programlı bir biçimde ayarlama, işi tamamlama duygusu yaratma gibi önlemler alınmalıdır. Devamsızlığı önlemek için alınabilecek diğer önlemlerden birisi de devamsızlık yapılmayan her hafta yada ay için personele prim verme sisteminin getirilmesidir. Ödüllendirilmenin yanında devamsızlığı cezalandırmak için ihtar mektupları gönderme yoluna da gidilebilir. Ancak en iyi yöntem yöneticilerin astlarla yüz yüze görüşmeleridir. Bu durum devamsızlığın ana nedenlerini ortaya koymasından açısından önemlidir.¹¹⁰ Güven atmosferinin oluştuğu organizasyonlarda astlar ve üstler birbirlerini en iyi şekilde anlayıp etkin bir iletişim içine girerlerse astlar ve üstler birbirlerinin beklentilerine karşılık verebilirler.¹¹¹

İşe devamsızlık, isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm etkisiyle olabileceği gibi, kalp krizi, hipertansiyon, ülser gibi hastalıklar nedeniyle de olabilmektedir.¹¹²

İş stresinin iki boyutu, kişiyi tehdit edebilir. Bunlardan birincisi, bireyin karşılamayacağı “talepler” diğeri, ihtiyaçlarını karşılamadaki yetersiz “arzlar” dır. Bireyin beceri ve yeteneklerinin kapsamı, bireyin istekleriyle denk düşmesi bu mücadelenin bir türü olarak kabul edilmektedir. Mücadelenin diğeri yönü ise, iş çevresinde bireyin ihtiyacının karşılanması boyutudur. İş stresi, “çalışan ve iş çevresi arasında uygunsuz, hoş olmayan ilişkiler” olarak kavramlaştırılabilir.

Bunun yanındaki bireyin iyilik halini tehdit edecek başka sorun veya uygunsuz durumlar olduğu zaman güçlükler ve zorlamalar oluşacaktır. Yaşanabilecek bu güçlükler, “bireyin normal tepkilerinden farklı olan her şey” yani; düşük benlik saygısı, anksiyete ve iş doyumsuzluğu gibi psikolojik güçlükler, yüksek kolesterol ve kan basıncı gibi fiziksel güçlükler ve hastaneye gitme ve sigara içme gibi davranış semptomlarıdır. Yukarıdaki bu davranışla tutarlı olan ve yıllardır hastalıklı tepkilerin oluşumuna neden olan işle ilgili yani

¹¹⁰İnci Artan, “Örgütsel Stres Kaynakları,” **M.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, İstanbul, 1987, s.118

¹¹¹ Martin G. Evans, “Reducing Control Loss In Organizations”, **Management Science**, Vol.30, 1984, s.158

¹¹² Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.k, s.246

kişiler arası ilişkiler ve iş başarısı üzerinde etkileri olan mesleki bir “stres” veya “stres faktörü” nün hesaba katılması gerekmektedir.

İş stresi “bireyi normal fonksiyonlarından uzaklaştıran,örneğin;zihin-vücut dengesini saptıran psikolojik veya fiziksel davranışlarını değiştiren ,dağıtan veya arttıran, işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik bir durum olarak” tanımlanabilir. Bu tanımlama, çalışanın sağlığını yani kişinin zihinsel ve fiziksel durumunu da açıklamaktadır. Sağlık kavramı ise; geniş bir yaklaşımla; “mükemmel bir zihinsel ve fiziksel sağlığın ölüme kadar sürmesi ve tamamlanması” olarak tanımlanmaktadır.

Bir iş, zorluk, karmaşıklık ve iş yükü öğelerini içinde taşır. Bu nedenle, işin kendisi stres doludur. Öte yandan bir çok iş tam olarak tanımlanmış değildir. Her bir iş çok farklı stres faktörleri içerebilir. Bu ise bireyde farklı tepkilere yol açabilir. Kurumsal bazda dört tür işlevsel ilişki, iş ve performansla birlikte düşünülebilir. Aşağıdaki dörtlü ayırım, stres yoğunluğu ile işteki başarı düzeyi arasında bir ilişki olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Bu dört işlevsel ilişki şöyle özetlenebilir:

- İşin bizzat kendisi bir stres faktörüdür. Çalışan kişide onun yeteneklerini sınırlayıcı ve zorlayıcı bir etki yapar.
- Dış çevre, aile gibi kaynaklardan doğan stres faktörleri belli bir süre sonra işte de etkili olurlar.
- Kişi yaptığı işle birlikte bazı stresli durumları azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışabilir.
- İş başarısı veya bundaki azalma bir stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bir başka deyişle yapılan iş bir stres ölçüsü olarak da görünebilir.

Uzmanlar, iş stresinin insan yaşamında önemli bir etken olduğunu, belirli bir düzeyin üzerinde stres yaşayanların tehlikeli sonuçlara maruz kalabileceğini belirtmektedir. Her mesleğin, her iş ortamının kendine özgü bir stres yaratma potansiyeli bulunmaktadır. Manchester Üniversitesi uzmanlarının 104 meslek grubu üzerinde yaptıkları araştırmada, yüksek stres altında çalışanlar arasında birinci sırada hapisane görevlileri yer alırken, bunu polisler, ambulans görevlileri, öğretmenler, itfaiye görevlileri, silahlı kuvvetler

mensuplarının ve yöneticilerin izlediği saptanmıştır. ¹¹³Psikolojik anlamda yaşanan stres bağıklık düzeyini azaltmakta ve stresle yoğun yaşayan kişiler daha sık hastalanmaktadırlar.Çünkü stres vücudun savunma mekanizmasını harap etmektedir. ¹¹⁴

g. İşten Doyum Almamak: İşin doyumsuzluğuna paralel olarak zaman içerisinde iş stresi oluşmaktadır. Bireylerin, yaşamlarının büyük bir kısmını iş ortamında geçirdikleri düşünülecek olursa stresin göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir konu olduğu kendiliğinden ortaya çıkacaktır. İş doyumu ile ilgilenilmesinin iki nedeni vardır. Birincisi iş doyumu mutlulukta, yaşamın hedeflerinde ve bunların sonucunda görülebilir. İkincisi iş doyumu, diğer insanların tutum ve davranışlarına etki etmesinden dolayı üzerinde çalışılabilir.

Bir çok insan çalıştığı işi sevmez. Onlar işe yalnızca hayatlarını kazanmak zorunda oldukları için giderler. Fakat işe karşı duyulan tatminsizlik kişinin günlük stres seviyesini arttırır. ¹¹⁵

Tüm zararlı stres, yersiz, olumsuz, yanlış anlaşılmiş yada sorgulanamaz inançlara dayanan tehdit alımlamalarından kaynaklanır. Örneğin, işinde stresli olan bir insan işe devam etmekten başka seçeneği olmadığını düşünür. Zevksiz, ağır bir yaşamı olan bir ev kadını sahip olduğu yaşantıya devam etmekten başka seçeneği olmadığını düşünür. Bu düşünceleri değiştirmek, en azından yeniden gözden geçirmek alımlamalarımızı değiştirir ve bu da stresi azaltır. ¹¹⁶

Çalışma hayatındaki bireylerin iş doyumlarının saptanması, bunları olumlu veya olumsuz yönde etkileyen etmenlerin neler olduğunun bilinmesi büyük bir önem taşımaktadır. “İş doyumu”, bireylerin yaptıkları işle ilgili duygu, düşünce, inanç ve değerlendirmelerini içerir. İş boyutu tek boyutlu bir kavram değildir. İşin pek çok yönü olumlu yada olumsuz olarak iş doyumunu etkiler. İşin yönetimi, ücret, çalışma koşulları gibi objektif özelliklerin yanı sıra bireyin gereksinim, istek ve beklentilerinin etkisi de

¹¹³ Işıkhan, a.g.k, s.73

¹¹⁴Gregory E.Miller,”Psychological Stress and Antibody Response to Influenza Vaccination,”**American Psychomatic Medicine** ,Vol.66,2004, s.216

¹¹⁵ Rowshan, a.g.k, s.29

¹¹⁶ Beatriks Hughes, Rodney Boothroyd, **Günlük Hayatın Stresine Son**, Doruk Yayınları, Ankara, 1997, s.21

dikkate alınmalıdır. Çünkü bunlar, işten kaynaklanan olumlu yada olumsuz yönlerin farklı bireyler tarafından farklı algılanmasına neden olmaktadır. Bir birey aynı şartlarda doyum sağlarken bir diğeri bunu gerçekleştiremeyebilir. İş doyumunu, aynı zamanda işin kendisinden, ücretten, yükselme oranlarından, çalışma arkadaşlarından ve yöneticiden duyulan doyumdan etkilenmektedir. Özetle, iş doyumunu ile ilgili literatüre dayanarak, iş doyumuna yada doyumsuzluğuna neden olan etmenler şöyle belirtilebilir: .Yapılan işle ilgili faaliyetler, işin oranı, düzgünlük, uyum, sürengelik, başarı, yükselme, sorumluluk, sözel yada dolaylı olarak işin kabulü, ücret, kişisel atmosferve fiziksel çalışma koşullarıdır.

İş stresi ve iş doyumunu arasındaki ilişki, son zamanlarda doktorlarla ilgili yapılan araştırmalarda da gündeme gelmeye başlamıştır. İş doyumunu, işe yönelik olumlu bir tutumu ifade etmektedir. Bu tutum çalışanların işlerinde karşılaştıkları güçlüklerle mücadele edecek yöntemlere sahip olabilmeleriyle ilgilidir. Hem iş doyumunu hem de iş stresini ölçmeyi amaçlayan çalışmalar, genelde bunlar arasında ters bir ilişki olduğunu göstermektedir.

İş stresi ile yakından ilişkili olan iş doyumunu, ödül-bedel kavramı ile de açıklanmaktadır. Bireyin iş hayatı ile ilgili beklentilerinin çoğu gerçekleşiyor ve işine karşı olumlu duyguları fazla ise, işinden fazlasıyla doyum elde edebilecektir. İş stresi, kurumda çalışanların sağlığı ve işlerinde ne denli iyi olduklarının belirlenmesinde çok önemli bir gösterge niteliğindedir. Bu etmen, iş doyumunu için de değerli bir veridir. Yapılan çalışmalar mesleki özelliklerle, işyeri özelliklerinin ruhsal rahatsızlıklarla doğrudan doğruya ilişkili olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalara göre iş doyumunu ve iş stresi kavramları birbiriyle paralellik göstermektedir. Çünkü hem iş doyumuna, hem de iş stresine iş ortamındaki çeşitli uyarıcılar neden olmaktadır.Çalışma koşullarının kötülüğü, devamlı tekrarlanan işler,amirler tarafından devamlı olarak izlenme,gönülsüz mesai

uygulamaları,parça başı üretim,esnek olmayan iş saatleri çalışanların motivasyon ve performanslarında önemli oranda düşüslere yol açmaktadır.¹¹⁷

İş doyumunu ile ilgili temel faktörler, ilerleme, tanınma, sorumluluk, gelişme ve işin kendisi olarak belirlenebilir. Bu faktörler, doyum sağlayıcı faktörler olarak adlandırılmıştır. Doyum sağlayıcı faktörler, verimli çalışmanın, işe ilginin artması, yönetime karşı tutumun daha hoşgörülü olması ve genel zihinsel sağlık gibi konularla yakından ilişkilidir. Herzberg'e göre özellikle iş koşulları, yönetim politikası, yöneticilerle ilişkiler, ücret, iş güvenliği ile ilgili durumlar kişi için yeterli düzeyde değilse, iş doyumsuzluğu ortaya çıkacak ve buna bağlı olarak iş stresi artacaktır.

Foz (1971) ise iş doyumuyla ilgili üç faktör belirlemiştir. Bunlar, işin kapsamı, işle ilgili koşullar ve işin değişmeyen boyutudur. İşin kapsamı ile ilgili olarak, kişinin algı ve motor yetilerinin niteliği, zeka, eğitim ve yaratıcılık gibi etmenler iş doyumunu kavramı ile ilgilidir. İşle ilgili koşullardan olan, para, işin konumu, iş yükünün yapısı ve malzemenin yeterli olup olmayışı gibi etmenler ve iş garantisi,terfi imkanları, şirketin politikası ve yapısı, iş doyumunu ile yakında ilişkilidir.¹¹⁸İşletmelerin verimlilik artışı sağlayabilmek amacıyla küçüldükleri dönemlerde çalışanlar işlerini kaybetme korkusuyla strese girebilmektedirler.¹¹⁹İş yerinde yaşanan doyum ve motivasyon kişinin rol beklentilerini karşılamaında önemli bir yere sahiptir.¹²⁰Bir çalışanın başarılı ve verimli olabilmesinin en önemli koşulu o işi yapmaya hevesli ve istekli olmasıdır.¹²¹

Kanadalı doktorların çeşitli değişkenlerle, iş doyumunu ve iş stresi arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen araştırmanın verileri Kanada'nın on ilinde bulunan 2584 doktordan toplanmıştır. Doktorlar tarafından en önemli stres kaynaklarının genel olarak zaman baskısı olduğu, hastalara yardım edebilme yeteneği ve meslektaşlar ile olan

¹¹⁷ Paul A.Landsbergis, "Job Stress and Heart Disease: Evidence and Strategies for Prevention,"**Center for Social Epidomology**,2006, s.4

¹¹⁸ Işıkhan, a.g.k, s.82,83

¹¹⁹ Jussi Vahtera "Organizational Downsizing,Sickness,Absence,Mortality,"**British Medical Journal**, Vol.4,2004,s.7

¹²⁰ Manuel London, "Toward a Theory of Career Motivation," **The Academy of Management Review**,Vol.8,No.4,1983,s.620

¹²¹Donald C ,Hubin, "Hypothetical Motivation",**No and Ucirc**,Vol,30,No,1,1996,s.31

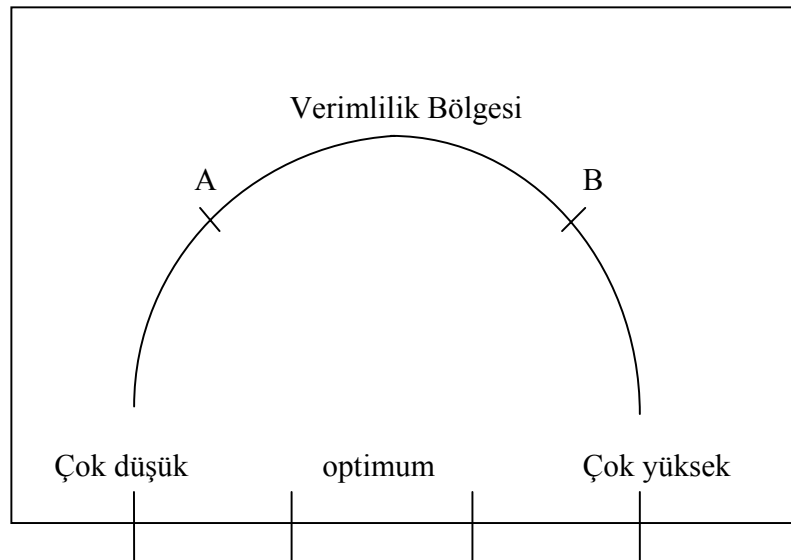
ilişkilerin ise iş doyumunun en önemli kaynağı olduğu gözlenmiştir. Çeşitli sayıda stresör ve iş taleplerinin genel stresin oluşumuna katkıda bulunduğu ve uygulamanın çeşitli boyutlarıyla ilgili elde edilen doyumun genel doyumunu yükselttiği saptanmıştır. Sonuçlar, gittikçe büyüyen bir iş stresi deneyimine sahip olan doktorların uygulamaları ile ilgili daha az doyuma ve sağlık bakım sistemi hakkında olumsuz düşünceye sahip olduklarını göstermiştir. Araştırmada elde edilen diğer önemli sonuçları şu şekilde belirtmek olasıdır:

- a. Tıbbi uygulamanın en çok doyum sağlayan boyutları, meslektaşlar ve hastalar ile olan ilişkiler ve hastayı tedavi edebilme durumlarıdır. Genel iş doyumuyla ilgili bulunan diğer değişkenler ise işin özelliklerini (kendi çalışma koşulları, çalışanları destekleme girişimleri) ve psikososyal boyutları (hastalar ile olan ilişkiler, diğer doktorlar ve doktor olmayan sağlık personeli ile ilişkiler) içermektedir.
- b. Araştırma kapsamındaki doktorların, uygulamanın çeşitli boyutlarında doyum sağladığı görülmektedir. İş yerindeki diğer doktor ve hemşirelerle olan ilişkiler doyumun önemli bir kaynağıdır. Çalışma arkadaşlarıyla destekleyici ilişkiler, işbirliğine ve arkadaşlığa dayalı bir ortamda çalışabilme, iş ile ilgili olumlu tutumların geliştirilmesindeki önemli faktörlerdir. İş koşullarıyla ilgili doktorların genel doyumunun çalışma yerindeki araç gereç ve personel desteğinin varlığı, işi yerine getirebilmeye ilgili parasal güvencenin derecesi ve halkın tıp mesleğine karşı olan genel tepkileriyle ilişkili olduğu görülmektedir.
- c. Tıp uygulamalarında bu kadar doyum sağlayıcı etmen olmasına rağmen doktorlar önemli stresörlerin varlığını da rapor etmişlerdir. Doktorlar ile yapılan diğer araştırma bulguları yanında bu araştırmada doktorlar arasında görülen önemli stres kaynakları arasında, çalışma saatleri, hazır olma sorumluluğu ve ağır çalışma koşulları yer almaktadır. Hastanelerin ve hastaların talep ve beklentilerinin yarattığı iş baskısı, hoşnutsuzluk yaratan deneyimler tüm doktorların paylaştığı en önemli stresörler olarak göze çarpmaktadır.
- d. Doktorların çalışma koşullarıyla ilgili olarak ifade ettikleri diğer bir stresör ise, yeterli bir gelire ulaşma ihtiyacında olmalarıdır. Bu değişken aynı zamanda düşük iş doyumuyla da ilişkilidir. Doktorların kazanmak istedikleri ücret ile şu an

kazandıkları ücret arasındaki fark iş stresi ve düşük iş doyumuyla yakından ilişkili bulunmuştur.

- e. Bireysel özellikler, doktorların hem stresini hem de doyumunu arttıran bir niteliğe sahiptir. Bununla birlikte bu faktörlerin bazıları daha fazla deneyime sahip ve yaşlı olanları daha az etkilediği bulunmuştur. Yaşlı doktorların deneyimlerinden dolayı daha az stresle karşılaştığı ve uygulamanın çeşitli boyutlarından daha fazla doyum elde ettiği saptanmıştır.¹²²

2.2.3.ÖRGÜTSEL YAPI VE İKLİM



Şekil – 2:Gerilim ve Verimlilik

Kaynak: Yates, Jere. E, **Gerilim Altındaki Yönetici**, Modern Yönetim Dizisi, İlgil Yayınları, İstanbul, 1989, s.49

Doyumlu bir yaşam ve gelişme için stres gereklidir. Stresin çok az veya fazla olması sorun yaratır. Gerilim orta düzeyde iken, verimlilik en üst noktadadır. Bu durumu bir

¹²² J.Tattersall, ve Diğerleri, "Stress and Coping in Hospital Doctors," **Stress Medicine**, 1999, Vol, No.15, s.109

grafikle somutlaştırmak gerekirse spordan bir örnek verebiliriz. Gerilim ve verimlilik şekil 2’de verilmiştir.

Kişiler arası ilişkilerden doğan gerekler örgütsel bir stres kaynağı olup diğer çalışan kişilerle ilişkiler sonucu ortaya çıkar. İş arkadaşlarıyla zayıf ilişkiler, sosyal destek eksikliği özellikle yüksek derecede sosyal ihtiyaca sahip çalışanlar için stres kaynağıdır. Ayrıca örgütte farklılaşma ve uzmanlaşma derecesi, kural ve mevzuatın yoğunluğu, örgütte bulunulan düzey, açık seçik politikaların olmayışı ve katılma düzeyinin azlığı bir çeşit stres kaynağıdır.¹²³ Stresin yoğun olarak yaşandığı işyeri ortamlarında çalışan kişilerde yüksek oranda işe geç gelme, işten kaytarma ve çalışanların işi bırakma istekleri göze çarpmaktadır.¹²⁴

Kişinin iç dünyasında düşündüğü, hissettiği ile dışarıya karşı gösterdiği, söylediği duygu ve düşünceler arasındaki fark onun yaşamındaki önemli bir stres kaynağını oluşturur. İç dünyasını, yani gerçek duygu ve düşüncelerini ifade edebilen bir bireyin iç dünya ile dış dünya arasında farkı pek yoktur. Bu nedenle bireyin yaşamında var oluş stresi azdır. Kendi hayatını yaşayabilmek önemlidir. İnsan içinde olduğu tüm yaşam çabasına, kendi hayatını yaşayabilme çabası adı verilebilir. Bu kişi, iç dünyasında düşündüklerini ve hissettiklerini sözlerinde ve davranışlarında yaşayabilmektedir. Bu düşünce ve davranışlara sahip kişiye özgün insan deriz. Özgün insanın yaşamında stres azdır.¹²⁵ İsteklerin yorumlanması ve bir bireyin bunların üstesinden başarılı bir şekilde gelmesi deneyimlere, inanç, amaç, beklenti ve ihtiyaçlara bağlıdır.¹²⁶

Verimli olduğuna inanan insanlar, kendilerini mutlu hissederler. Tek düze ve sıkıcı geçen bir gün, kuşkusuz cesaret kırıcı ve moral bozucudur. Yöneticiler zaman zaman hem kendilerini, hem de astlarını gerilim altına sokarlar. Alınacak bütün önlemler verimlilik bölgesinde kalmaya yöneliktir. Çalışanların, verimlilik bölgesi dışında veya içinde kalmalarını gösteren gösteren kriterlerde ölçülen şey, verimliliğidir.

¹²³ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, İstanbul, 1992, s.278

¹²⁴ “**Stres At Work**” Dhhl Publication, No: 99, New York, 2005, s.36

¹²⁵ Doğan Cüceloğlu, **İletişim Donanımları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002, s.78

¹²⁶ Terry Looker, **Stres Yönetimi**, www.insankaynakları.com. s.1, Erişim Tarihi, 21.10.2005

Çalışanların fazlasıyla mutlu olması, verimliliklerini düşürmez. Aksine mutlu insanlar işlerini severler. Yaptıkları işi seven insanların, hem kendi kendilerini motive ettikleri, hem kendilerini yetiştirdikleri, hem de performanslarını sürekli arttırdıkları kanıtlanmıştır. Bu insanlar dinlenmeyi bilirler. Yenilikleri çok kolay öğrenirler. Üstelik mutlu insanların yaratıcı güçleri vardır, karizmatiklerdir, onlarla geçinmesi kolay ve iyi bir ekip çalışması yapmak mümkündür. Oysa, mutsuz insanların başarılı olmaları olanaksızdır. Sürekli bir yorgunluk hissi duyan çalışanların mutlaka işyerleri ile ilgili sorunları vardır. Ayrıca insan vücudu çalışma ve dinlenmeye programlandığı için çalışma ve dinlenme sürelerinin birbirini dengelemesi gerekir.¹²⁷

Hepimiz bir yere ait olmak isteriz. Günümüzde yaşanan en önemli psikik hastalıklardan birisi de yabancılaşmadır. Bu, gittikçe artan toplumsal değişmelerin sık karşılaşılan iş ve ev değiştirmelerin, gittikçe daha fazla içine kapanan çekirdek aile örneklerinin artmasının bir sonucudur.

Kentleşmenin getirdiği yalnızlık adeta bir sürü psikolojisi içinde yaşamı sürdürme, başkalarına bağlanma ihtiyacı bizim kişiliğimizi şekillendiren bir özelliktir. Başkalarına bağlanma ihtiyacı fazla olan birçok insanın davranışları, örneğin; sürekli olarak hoş gitme isteği ile, işbirliğine, kabul etmeye ve yardımcı olmaya karşı eğilimleriyle belirlenir. Buna karşılık, bağımlılık ihtiyacı az, fakat bağımlı olan insanlar genellikle bir işten sıkılmaya, onun arkasını bırakmaya, ihmal etmeye ve geri çekilmeye eğilimli olurlar. Bu bağlanma ihtiyacı bir kurumda aynı amacı paylaşanlar için geçerlidir. Örneğin, dev Amerikan tekstil, kumaş ve mefruşat mağazaları grubu Genesco'nun başkanı Maxey Jerman'ın iş idarecilerine gönderdiği gizli not şöyledir: "İki artı iki beş veyadaha fazla eder." Fakat bu beraberliğe katılanlar aynı amaçları paylaşırlarsa geçerlidir. Eğer anlaşmazlarsa ortak çalışmanın sonucu "İki eksi iki sıfır" olacaktır.

Çalışanların sorunlarını tanımlamada fazlaca kullanılan kavramlardan birisi de yabancılaşma olmuştur. Ancak yabancılaşma kavramının içeriği konusunda da ortak bir görüşe ulaşmak zordur. Bu kavram çeşitli anlamlarda da kullanılabilir. Örneğin,

¹²⁷ "Fatigue, Stres and Injury in the Workplace," **New York Committee for Occupational Safety and Health**, 2006, s.2

Seeman yabancılaşma kavramının en az beş ayrı anlam içerdiğini belirterek, bunlara güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, kendine yabancılaşma ve izolasyon adlarını vermiştir. Genelde yabancılaşma kavramının iş doyumsuzluğunu, toplumsal uyumsuzluğu ve moral eksikliğini karşılaması yanında çalışan kişinin kuruma yönelik olan duygusal bir tepkisini de ifade etmektedir.

Doyum, Price'ye göre bir toplumdaki üyelerin o sistemde üye olmaya karşı gösterdikleri olumlu duygusal eğilimdir. Doyum yaratan bir etken aynı zamanda doyumsuzluk da yaratabilir. Örneğin doyum, iş, gözetim, ücret, ilerleme, çalışma koşulları gibi bir çok spesifik konuda olabileceği gibi genel anlamda olabilir. Yabancılaşma ise, toplumsal sistemdeki kişilerin kendi davranışlarının elde etmek istedikleri sonuç veya sonuçları ne dereceye kadar etkileyebildiklerine ilişkin inançlardır. Örneğin bir fabrikadaki işçiler veya üniversitedeki öğretim üyeleri kurumlarının kurallarını veya politikalarını yeniden düzenlemek veya gözden geçirmek istediklerinde ve bu sonuca ulaşmada kendi davranışlarının hiç veya çok az sayılabilecek düzeyde etkili olacağını düşündükleri an onların buldukları sisteme yabancılaştıkları söylenebilir. Yabancılaşmanın bu tür kullanımına “güçsüzlük” denir. Yabancılaşma literatüründe en çok bu adıyla kullanılmaktadır. Yabancılaşma, toplumsal ve kurumsal düzeyde ele alınmakta ve yukarıdaki tanıma uygun olarak yapısal özellikleri araştırılmaktadır.

İşgörenler çoğu kez çalıştıkları kurumun ve kurumda kullanılan üretim araçlarının tutsağı haline dönüşmekte, kurumun yapısına, amaçlarına ve gelişmesine yabancı kalmaktadır. Bu durum da çalışanları boşluğa ve bunalıma sürüklemektedir. Yabancılaşma, özdeşleşme kavramının karşıtı olarak işgörenin, kendini çalıştığı kurumun bir parçası olarak görmemesi, çalıştığı yere karşı bir itilme ve de uzaklaşma hissini duymasıdır. Kurumda strese neden olabilecek faktörlerin bazıları yabancılaşma sorununu da ortaya çıkarmaktadır.

Bazı kaynaklarda, doyum ve yabancılaşma eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Doyumun olduğu durumlarda yabancılaşmanın daha az olacağı, doyumsuzluğun ise yabancılaşma ile eş olduğu ileri sürülmektedir. Her iki değişken de sosyo-psikolojik içeriğe sahiptir. Kişinin içsel eğilimlerinin etkileşimini belirlemektedir. Nitekim her iki değişkeni

başarı, işten ayrılma, devamsızlık, yakınmalar, iş yavaşlatma, sabotaj ve grevler gibi somut geri çekilme davranışlarını açıklayan ara değişkenler olarak düşünmek de olasıdır. Bu yüzden yöneticilerin, çalışanların kuruma olan aşağıdaki bağlılıklarının ne kadar yararlı olduklarını hesaba katmaları gerekmektedir.

Kuruma bağlılığın yararları:

- Sadakatin artması, çalışanların yaratıcılıklarını üst düzeye çıkarmasını sağlar.
- Firmaya bağlı insanlar müşterilerin de şirkete bağlanmasına katkıda bulunur.
- Kişilerin çalıştıkları işletmeyi sevmeleri, önemli pozisyondaki elemanların ayrılması ile ortaya çıkacak kriz riskini asgariye indirir.
- Yetenekli gençler, işe girişte çalışanlarına sadık kalan ve değer veren şirketlere öncelik verir.
- İşten ayrılmanın asgari düzeyde olmasına, işe alma ve eğitim masraflarının azaltılmasına imkan verir.¹²⁸

Orta düzey yöneticiler arasında da özellikle isteyerek yada istemeyerek aşırı iş yükü alanlarda, üst yönetimle diyalog kuramayan, isteyip de üst yönetime ulaşamayan kişilerde stres daha yaygın bir sorundur.Öte yandan, astlarına karşı duyarsız, kayıtsız bir üst yönetimin varlığı, kişisel insancıl ilişkilerin, görüşme ve konuşmaların olmaması örgütte strese, olağandışı, arzulanmayan davranışlara yol açar.

Orta düzey yöneticilerin iş stresini yoğun yaşamalarının nedenleri arasında şunlar da sayılabilir:

- Yeterli beceriye ve deneyime sahip olmadan yönetim görevlerinin verilmiş olması
- Kendisine yeterli yada uygun bilgilerin verilmemesi
- Çok fazla veri,bilgi verilerek hızlı karar almasının istenmesi
- Yeterli destek sağlanmaması ,rehberlik edilmemesi

¹²⁸ **Dünya Dergisi**,Şirkete Bağlılığın Yararları,Dünya Basım,İstanbul,1997,s.12.

- Kapasitesinin üstünde ve belki de gereksiz sorumlulukların verilmesi
- İsteyerek yada istemeyerek çok fazla iş yükü altında bulunması
- Değerler,tarz,amaçlar bakımından çok sık çatışmacı durumlarla karşılaşması
- Üst yönetim basamakları için kendini rekabetçi ilişkiler içinde bulması
- Gerekli yetkiler verilmeden kendisine sorumluluk verilmesi
- İsteddiği halde üst yönetimle etkili iletişim kuramaması,üst yöneticilere ulaşamaması
- Çalışanlara karşı duyarsız ve kayıtsız bir yönetimi temsil etmek zorunda kalması
- Astların yada müşterilerin aşırı isteklerini yada haksız beklentilerini frenlemek zorunda olması

İnsanlar belirli ortamlar ve ilişkiler içerisinde yaşarlar.Farklı ortamlarda yada ilişkilerde yüklendikleri stresi diğer bir ortama taşıyabilirler.Örneğin, evde yaşadıkları bir baskıyı iş yerine yada tam tersi işteki streslerini dışarıya taşırlar.Bir yönetici olarak organizasyon içinde neler yapıldığını ve neler yapılabileceğini gözlemleyebilirsiniz.Ancak bu şekilde sosyal sistemin bütün parçalarını etkileyebilirsiniz.İş yaşamındaki stres çalışanlarda çeşitli fizyolojik rahatsızlıklar meydana getirmektedir. Bunlardan en önemlisi kalp rahatsızlığıdır. Ayrıca stresi yoğun yaşayan çalışanlar şeker hastalığı riski ile de karşı karşıya kalmaktadırlar.¹²⁹

Genellikle küçük sorunlar bir araya gelir, önemli sorunlara yol açar, bunlar da sinerjik etkileşimi, ekip olmayı zorlaştırır veya imkansız kılar. Küçük birikimler büyük patlamalara,damlalar sellere sebep olur. Küçük birikimlerin yol açtığı büyük sorunlardan üç tanesinin adını belirtecek olursak şunları sıralayabiliriz: Yıldırma, kurum depresyonu ve iş yeri fobisi. Bunlar, birbirlerinden bağımsız olarak ortaya çıkabilecekleri gibi birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde de görülebilirler.¹³⁰

Kişi stresli olduğunda isteyerek yada istemeyerek bunu diğerlerine de geçirir.Kişinin yarattığı stres, davranışlarla ve yaratılan ortamla diğerlerine de “bulaşır”.

¹²⁹ Tarani Chandala, “Chronic Stress At Work,”**Bmj**,Mart 2006,s.5

¹³⁰ Üstün Dökmen, **Küçük Şeyler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.170

Yöneticiler arasında yaygın olarak gözlenen ve çok baskılı bir ortamın doğmasına neden olan bir durum “çok meşgul” yönetici olmaktır. Bu tip yöneticiler, oradan oraya koşarlar, çok çalışırlar ve tam anlamıyla işkoliktirler. Rekabetçi bir yapıları vardır ve saldırgan davranışlar gösterirler. Başarı peşinde koşarlar ama bunu yakaladıklarında memnun olmak yerine hemen bir diğerinin peşine düşerler. Böyle yöneticiler yalnızca kendilerini değil, birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarını da baskı altına alırlar. Örneğin, işgünündeki plansızlığı ve zamanı verimli kullanma konusundaki başarısızlığı nedeniyle geç vakitlere kadar çalışan bir üst yönetici, iş arkadaşlarının da ofiste kalmasını bekleyerek stresi diğerlerine bulaştırabilir. Dağınık çalıştıkları için aradıklarını bulamayanlar, sürekli erteleme hastalığına sahip oldukları için işlerini son dakikaya sıkıştırırlar, randevularını unutanlar streslerini fazlasıyla çevrelerine yayarlar.

Bütün bunların ötesinde, bazı insanlar da, huzurlu olmadıklarından veya rahatsız olduklarından yada kendi streslerinden gizli bir haz aldıkları yada birlikte aynı sıkıntıyı yaşayıp dertleşmek istedikleri için diğer insanlara bilerek ve isteyerek stres bulaştırabilirler.

Organizasyonda stres kişi, grup ve organizasyon olmak üzere üç farklı düzlemde tanımlanabilir. Stresi fark etme, yöneticinin gözlem yeteneğine göre değişir. Önemli olan organizasyon, grup yada kişilerin karşılaştıkları baskıyla onların becerilerinin uyuşmasıdır. Beceriler, baskılarla uyuşursa bir sorun yaşanmaz. Ancak, herhangi bir düzlemdeki bir uyuşmazlık o noktadan başlayarak yerleşen ve yayılan bir stres durumuna neden olur.

İnsanlarda, bireysel anlamda stres mantıksal, fiziksel, duygusal ve davranışsal olmak üzere dört temel boyutta görülür: Stres altında insanlar mantıklı düşünme ve karar vermekte zorlanırlar. Sağduyulu ve akılcı düşünme yetenekleri zayıflar. Fiziksel belirtiler, yüz ifadelerinden duruş ve oturuşa, halsizlik ve kronik yorgunluktan ciddi hastalıklara kadar değişir. Duygusal tepkiler de stres altında alışmışın dışına çıkar. Anlam veremediğimiz coşkulu, keyifli bir ruh halini, ani öfke, hırçınlık, yada depresyona varan üzüntüler izleyebilir. Stresin davranışsal boyutu konusunda sözel ve bedensel tepkiler ipuçları verebilir. Seçilen sözcükler, konuşulan konular değişir. Konuşma hızı artar yada çok yavaşlar. Ses tonu adeta kontrolsüz biçimde yükselir yada alçalır. Konuşmanın akıcılığı ve

hatta anlaşılabilirliği kaybolabilir. Kişinin söylediği ile yaptıkları arasında dikkat çekici tutarsızlıklar gözlenebilir. Jestler ve mimikler, eller ve bedenin duruşu stresi yansıtır. İnsanlar, bazen bir savunma mekanizması olarak stresli olduklarını söyleyebilirler, içinde buldukları ruhsal durumu inkar edebilirler, ama bunun gerçekte böyle olmadığını hareketleriyle gösterirler.

Yöneticiler, grubun yüksek performansla çalıştığından emin olmak isterler. Bu nedenle, grup içindeki her gerginlikten, endişe, kaygı ve stres yaratan durumlardan haberdar olmaları gerekir. Grup içindeki baskıyı öğrenmenin iki yolu vardır. Bunlardan birincisi, grubu toplantılarda ve toplantılar dışında gözlemek ve diğeri ise grup üyelerinin grup için söylediklerini dinlemek ve onların diğer gruplarla ilişkilerini öğrenmektir. Bu dinleme ve gözleme sırasında yöneticiler grubun strese tepki olarak savaşma veya kaçma eğilimi gösterdiğini fark edecektir. Ancak birçok çalışan hatalarının tespit edilebilmesi amacıyla izlendiğini düşünmekte ve bu durum da çalışanlarda huzursuzluğa yol açmaktadır.¹³¹

Bazı insanlar karşılaştıkları her durumda bir tehlike ve stres ögesi görürken bazıları kendi paylarına fırsat ve heyecan görürler. Herhangi bir durumun memnuniyet verici veya stresli olup olmadığına kişiler algılarına bakıp karar verebilirler.¹³²

Savaşan gruplar, toplantılarda ve grup tartışmalarında misilleme yapmak için zaman harcarlar. Birbirlerinin eksiklerini ve hatalarını bulmak için yarışır ve bulunan hataları insanları cezalandırmak için hemen kullanırlar. Sağlıksız rekabet, psikolojik oyunlar, psikolojik terör, “politikacılık” ve ileri düzeyde saldırgan davranış bu gruplarda yaygın gözlenir.

Kaçma eğilimi içinde olan gruplarda toplantılar tartışmasız geçer, çoğu kişi düşüncesini söylemekten kaçınır, yalnızca birkaç kişi tartışmaya girer. Grup üyeleri bir ekip olarak değil, ayrı çalışırlar. Genel sorunlar paylaşılmaz. Grubun nasıl çalıştığına dikkat edilmez ve ilerleme gözden geçirilmez. Grup üyeleri, inisiyatif almaktan özellikle kaçınırlar,

¹³¹ **Employe Monitoring**, www.privacyrights.org/search.htm, Erişim Tarihi, 14.08.2006

¹³² Barbara J. Braham, **Stres Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998, s.41

karar alma durumlarında genellikle lideri yalnız bırakırlar.Kararın sorumluluğunu paylaşmak istemezler.

Bir yönetici başında bulunduğu organizasyonun yada departmanın tamamından sorumludur.Stresin belirtileri, kişilerde ve gruplarda görüldüğü gibi departmanlarda veya organizasyonlar da görülebilir.Stresin tanımlanması için yapılacak bir gözlem, o organizasyondan düzenli olarak bilgi toplanmasıyla olur.Bunun için neye bakılacağını ve hangi bilgilerin derleneceğini bilmek gerekir.

Organizasyonlarda bazı stres belirtileri kolaylıkla gözlenip ölçülebilir ama buna karşın yine de gözlenmeyebilir.Organizasyonel stresin gizli belirtileri de olabilir.Organizasyonlar, bazen açık bazen gizli belirtiler gösterebilir de kişiler yada gruplar gibi kaçma ve savaşa tepkisi verirler.Organizasyonda olumsuz bir baskı ve gerilim olduğunu net olarak gösterecek iki yol daha vardır.Bunlardan ilki, gözlemlenen aktivitelerin düzeyinde yada oranında bir değişiklik olup olmadığını not almaktır; diğeri ise başka organizasyon ve bölümlerle karşılaştırmalar yapmaktır.Ancak, bu tür karşılaştırmalar yapılırken de nelerin karşılaştırılacağını bilmek gerekir.¹³³

2.2.4.ÖRGÜTTEKİ DEĞİŞİM ve YENİLİKLERİN YARATTIĞI BELİRSİZLİK

Genel olarak değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Organizasyonlardaki değişim de, organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan farklı bir duruma gelme anlamıdır. Sürekli değişim ise kişi veya organizasyonlarla ilgili her konuyu devamlı farklı bir hale getirme, yeni konum ve durumlara getirme, eskisinden farklı kılma anlamındadır.¹³⁴ Değişim kavramını kısaca statükoyu yani mevcut durumu değiştirmek şeklinde tanımlamak mümkündür. Mevcut durumun değiştirilmesi örgütü meydana getiren insanların rahatını bozar. İnsanlar bundan

¹³³ Barutçugil, **Duyuların Yönetimi**, a.g.k, s.157

¹³⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.554

hoşlanmaz, tepki gösterir ve dirençle karşılık verirler.¹³⁵ Statüko bozulduğunda insanlar derin bir yitip bitmişlik duygusuna kapılırlar ve beklentilerinin sarsıldığını düşünürler. Yetmezlik veya görevlerine ihanet ettikleri duygusuna kapılabilirler.¹³⁶

Yeni teknoloji ve iş çevresinde hızlı değişiklik, çalışanların becerilerini çabucak eksiltmektedir.İlave olarak yeni ekipman ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır.Bu durum yeterli eğitim ihtiyacı sağlanmazsa, potansiyel stres kaynağı olmaktadır.Gelişen yeni teknoloji, bireyde görevini yapamama duygusu oluşturur.Teknoloji alanında yaşanan yenilikler, yetenekli üst ve orta düzeyli yöneticileri de baskı altına alır.Ayrıca yeni teknoloji ve artan endüstriyel otomasyon, işin kolaylaştırılması ve devamlı tek düze bir biçimde tekrarlanması da,ağır iş yükü gibi potansiyel stres kaynağıdır.

Örgütteki her teknolojik değişiklik, yeni yetenek, bilgi ve beceri gerektirecektir.İş görenin bu gereklilikleri karşılayamaması durumunda, eksiklik duygusu ile birlikte, stres ve gerilim kaçınılmaz olacaktır.¹³⁷ Eğer bireyler kendilerine meydan okuyan ve heyecan veren işleri yapmaktan hoşlanıyorlarsa, stresten daha az etkilenmektedirler.Öte yandan, değişimi kendileri ve çevreleri için ürktücü bir etmen olarak görüyorlarsa, stresten daha çok ve olumsuz yönde etkilenmeleri kaçınılmaz olacaktır.Stres kaynağı olarak değişimin kendisinden daha çok, değişimin algılanışı ve değerlendirilmesi önem taşımaktadır.Örneğin, sık sık değişen yöneticilere ve örgütsel uygulamalara çalışanların hemen uygulanması beklenmemelidir.Çünkü çalışanların büyük bir çoğunluğu için her türden değişim, alışılmış duruma ve ilişkilere yeni öğeler ekleyen, üstlerin beklentilerinin daha zor tahmin edilmesine neden olan, örgüt iklimine etkili bir durum yaratmaktadır.Değişim işle ilgili yeni yöntem ve uygulamalar meydana getirmişse, çalışanların eğitiminin ve uyumunun sağlanması planlanmalıdır.¹³⁸

¹³⁵ İsmail Dalay, **Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s.105

¹³⁶ Marty Linsky, **Örgütsel ve Kişisel Dayanıklılık**, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 2004, s.73

¹³⁷ Tutar, a.g.k, s.229

¹³⁸ Ertekin, a.g.k, s..52

Stres, duruma verilen tepki olarak tanımlandığında organizasyonlarda stres yaratan en belirgin olgu değişimdir. Organizasyonlarda büyüme, küçülme, birleşme, yeni organizasyon ve yönetim anlayışları gibi değişimlerle birlikte çalışanların duygusal tepkilerinde yani stres düzeylerinde önemli dalgalanmalar gözlenebilmektedir. Başlangıçta yaşanan değişim şoku kişinin kendisini kötü hissetmesine neden olmaktadır. Daha sonra şoka cevap geldiğinde geçici de olsa kendisini iyi hissetme söz konusu olmaktadır. Ancak, burada güçlü ve çatışmacı duyguların egemen olduğu zor bir dönem yaşanmaktadır. Kızgınlık, heyecanı da beraberinde getirebilir ve bunu suçluluk ve öfke duyguları izleyebilir. Endişe düzeyi yükselir. Bu duyguların büyük değişime karşı normal bir tepki olduğu anlaşılmazsa, duygular karmaşık ve korkutucu olabilir. Eğer kişi bu duyguları kabul etmez ve baskı altında tutmaya çalışırsa depresyon durumu ortaya çıkar. Duygular, dibe sert bir şekilde vurduğunda gerçekleri kabul etmek ve eski durumlara veya uygulamalara “elveda” demek kaçınılmaz olur.

Kişi, alışkanlıkları ve kişisel “konforu” için eskilere sıkıca sarılmak yerine onlardan vazgeçtikçe, yeni durumlarda yeni fırsatlar ve özel anlamlar bulabilir.. Değişimin kabul edilmesi ve içselleşmesi ile kişi kendisini öncekinden daha iyi hissetmeye başlar. Değişim, dirence kapalı, uyuma açık bir süreçtir. İnsan zihni ve bedeni değişen şartlara uyum için donanımlıdır. Yani gerilim yaratan düzensizlikten kaçınan veya bununla mücadele eden bir doğaya sahiptir. Değişmek dayanıklılık gerektirir. Bu, zaman alan bir çabayla gerçekleşir. Değişmek inanmayı gerektirir. Yavaş yavaş gelişir ve zamanla fark edilir.¹³⁹

Bazı insanlar, kişilik özellikleri, yaşları, cinsiyet farkları, beslenme alışkanlıkları, sosyal destek olanakları, stresle baş etme becerileri gibi nedenlerle bir başkası için stres yaratan bir durumdan daha az etkilenmekte ve sonuçta da daha az davranışsal, zihinsel yada fiziksel sorunlar yaşamaktadırlar. A tipi olarak nitelenen bazı insanların yaşamları adeta kavga, gerilim, telaş, baskı üzerine kurulmuştur. Dengesiz, sağlıksız ve mutsuz bir hayat yaşarlar. Buna karşın, B tipi insanlar rahatlamayı ve gerilimden kurtulmayı bilirler. Dengeli, sağlıklı

¹³⁹ Zuhâl Baltâş, **Verimli İş Hayatının Sırrı Stres**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2002, s.15

ve mutlu yaşarlar. Espri anlayışları, yaratıcılıkları, ilişki kurma becerileri gelişmiştir. Haklarını savunurlar, coşku ile çalışırlar, karşılarındaki insanlara ilgi ve saygı duyarlar.

2.3. FİZİKSEL ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Selye'nin laboratuarda hayvanlar üzerinde yaptığı deneyler, bulunduğumuz ortamla stres arasında doğrudan bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. İnsanlar çevrelerinde yaşadıklarına karşı çok güçlü duygusal tepki gösterirler. Buna göre :

- Herhangi bir ihtiyaç güçlü duygusal karşılık bulmadıkça, vücut buna stresle karşılık verir.
- Herhangi bir güçlü duygu stresi başlatabilir.

İhtiyacın türü ne olursa olsun, karşılanmadığı zaman, ihtiyaç içindeki bireye acı ve üzüntü verir. Geçiciliğin, yeniliğin ve çeşitliliğin alabildiğince yaşandığı bir ortamda, bu kadar alternatif arasında hangi birini seçeceğine karar veremeyen ve çoğu yapay olarak yaratılan ihtiyaçlar arasında kıvranan insanın buna vereceği karşılık stres altında kalmak olacaktır.¹⁴⁰

Sağlıksız çalışma koşulları sonucu görülen verimlilik düşüşleri, insan bedeninin çok geniş uyum yeteneğine karşın yine de iyi koşullarda çalışıyorsa çok daha verimli olacağını göstermektedir.

Çalışma ortamında stres yaratan önemli bir faktör ise, kurumların ergonomiye çok fazla önem vermemesidir. Ergonomik önlemler, çalışanların fiziksel bütünlüğünü koruma yanında, onların fiziksel özelliklerini, fizyolojik ve psikolojik yeteneklerini en uygun biçimde en iyi çalışma ortamını sağlamayı ve böylece çalışanların refahını gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Verimlilik bu nedenle ergonominin ilk amacı değil, ama bir sonucu olmaktadır. Fiziksel koşulların yol açtığı stres tepkileri özellikle bu koşullar ekstrem olduğunda daha belirgindir. Çalışanlar, uygunsuz koşulların etkisinde daha az

¹⁴⁰ Tutar , a.g.k ,s.207

kaldıklarında ise olumsuz sonuçlar uzun dönemde ortaya çıkabilmektedir.Bu nedenle fiziksel stresörler, özellikle kümülatif etkileri açısından önemlidir.¹⁴¹

2.3.1.GÜRÜLTÜ

Çalışanları iş ortamında etkileyen önemli fiziksel stresörlerin başında gürültü gelmektedir.¹⁴² İş yerinde olağan olarak meydana gelen gürültüler çalışanları oldukça rahatsız eder.Çünkü, insan vücudunun her şeye olduğu gibi gürültüye de alışma eğilimi vardır.Gürültü, bazı monoton olan ve kuvvete dayanan işlerde ritmik olarak meydana geliyorsa randımanı artırıcı rol de oynar.¹⁴³

Gürültünün insanlarda yarattığı rahatsızlıkta başlıca neden gürültü şiddetidir.İnsanlar için en ideal ses düzeyi 50 desibeldir.Gürültünün yarattığı rahatsızlık gürültü tipine ve ortamına da bağlıdır.Önceden bilinen ve beklenen gürültü pek önemli ölçüde stres yaratmaz.Örneğin diskoya giden bir kişi 100 desibellik gürültüye katlanır.

Fakat aynı insan kat komşusunun çıkardığı gürültüden rahatsız olabilir.Gürültünün etkisi işitme kayıplarıyla sınırlı değildir.Gürültü, sağırılık, kulak çınlaması, migren, ülser, kalın bağırsak iltihabı, yüksek tansiyon, kalp ve dolaşım bozuklukları yaratır.Ayrıca gürültülü ortamlarda çalışanların evde ve iş yerlerinde çok fazla çatışmaya girdikleri, kızgınlık ve saldırganlık duygularının olduğu gözlenmektedir.Titreşim bir cismin çeşitli yönlere doğru yer değiştirmesi olayıdır.Özellikle gürültüyle birleştiği zaman tehlike oranı yükselir.Bazı davranış ve görme bozuklukları, el ve parmak duyarsızlığı, titreşimden etkilenen kısımda ağrı, zayıflık, güçsüzlük, kas krampları, üşüme duyusu görülür.¹⁴⁴

Gürültünün insan üzerinde üç etkisi vardır.Bunlardan ilki, aşırı gürültülü ortamlar bireylerde işitme kaybına neden olur.İkincisi , gürültünün işgörenlerin kendi ve başkalarının seslerini algılamasını engelleyen bir maskeleyen işlevi göstermesidir.Bu durumda iş ortamının gürültüsü, işgörenlerin normal sesleriyle iletişim kurmalarını

¹⁴¹ Işıkhan, a.g.k, s.124

¹⁴² Işıkhan , a.g.k, s.125

¹⁴³ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.187

¹⁴⁴ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.k, s.236

etkilemektedir.Üçüncü olarak, aşırı gürültü, verimlilik ve kendini iyi hissetme duygusu üzerinde olumsuz etkiler yaparak stres yaratmaktadır.¹⁴⁵

Jerome E. Singer ve David C. Glass, gürültü ve aşırı kalabalık gibi çevresel stres kaynaklarının etkilerini dört ana ilkede toplayarak özetlemiştir.Birincisi; çevresel stres kaynaklarının pek çoğu ani fiziksel zarar yaratacak kadar yoğun değildir.Neden oldukları rahatsızlık hemen hissedilmesine rağmen, stresin fiziksel etkisi uzun vadeli ve birikimseldir.İkincisi; çevresel stres kaynağının sosyal ve duygusal yapısı, stresin fiziksel özelliği kadar önemlidir.Yani, kendi çevrenizdeki gürültü ve kalabalığın etkisi, tamamen yabancı bir çevredeki kalabalık ve gürültünün etkisinden farklıdır.Üçüncüsü; insanlar şaşılacak derecede uyumludur.İster kalabalık ister gürültülü olsun, çoğumuz ortama başarıyla uyarız.Dördüncüsü; bazı psikolojik ve sosyal etkenler çevresel stres kaynaklarının etkilerini arttırabilir.Örneğin, kişilerin daha fazlasına zorlanmadıkları takdirde gürültü ve kalabalık gibi oldukça zor şartlara uyabildikleri görülmüştür.Bununla birlikte kalabalık ve gürültü içinde çalışan bu kişiler mesai saatleri dışında, işlerini daha uygun şartlarda sürdüren kişilere oranla bunalımlı ve daha az hoşgörülüdür.¹⁴⁶

Cambridge Üniversitesi'nden bilim adamları, gürültünün zihinsel yetkinliğin üzerindeki etkisini araştırmışlardır.İki gurup gönüllüye akıldan yapılacak çıkartma işlemleri verilmiştir.Birinci gurup sessiz bir ortamda çalışmış, ikincisine ise gürültülü bir ortam verilmiştir.Yapılan bu deney, gürültünün iş üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu göstermiştir.Aynı zamanda gürültü kesildikten sonra da zararlı etkisinin devam ettiği görülmüştür.Her iki gurupta da kişiler sessiz bir ortamda çalıştırılarak testler tekrarlandığı zaman birinci grupta düzelme görülmüş, ikincisinin yaptığı iş ise aynı düzeyde kalmıştır.Bu da daha önceden gürültülü ortamda çalışmış olmanın işin doğruluğunu, hızını ve işi yapanların tecrübeden faydalanmalarını da engellediğini göstermiştir.¹⁴⁷

Sanayi ve kent toplumu olmanın ortaya çıkardığı önemli sıkıntılardan biri de gürültüdür. Gürültü, belli bir ahenk ve ritmi olmayıp, insan organizmasını çok veya az

¹⁴⁵ Pehlivan, a.g.k, s.30

¹⁴⁶ Yates, a.g.k, s.51

¹⁴⁷ Işıkhani, a.g.k, s.125

rahatsız ederek hoşnutsuzluk yaratan bir çok sesin hepsine verilen bir addır. Gürültünün insan organizması üzerindeki en önemli etkilerinden biri de işitme duyarlılığını azaltmasıdır. Gürültülü ortamlarda yaşayan ve çalışan kişilerin, anlaşma ve iletişimlerinde bir takım kopukluklar meydana gelmektedir.¹⁴⁸

Gürültü sıhhat üzerine olumsuz etkiler yapmakla kalmamakta, frekans ve şiddet bakımından aşırı olan gürültüler bedensel direnci düşürerek kronik yorgunluk yaratmaktadır.¹⁴⁹

2.3.2.AYDINLATMA

Çalışma ortamında ortaya çıkan ilk sorunlardan birisi işi en iyi koşullarda yapmayı sağlayacak aydınlatma sorunudur.¹⁵⁰ Bir işin yapılması için gereken bilgilerin %80'inin görerek kazanıldığı sanılmaktadır. İş süresi içinde araçların, ürünün ve diğer ilgili verilerin iyi görünebilirliği, üretimin hızlandırılmasında, kusurlu ürünlerin ve israfın azaltılmasında, çalışanlarda görsel yorgunluğun ve baş ağrılarının önlenmesinde temel bir etmendir. Ayrıca görme yetersizliğinin ve göz kamaşmasının da sık rastlanan bir kaza nedeni olduğunu da belirtmek gerekir.

Karanlık, insanlar için büyük bir düşman olurken, aydınlık önemli bir güvenlik unsurudur ve insanların çalışması için gerekli olan fiziki şartlardan biridir. Yetersiz bir ışık miktarı görme alanını daralttığı gibi, nesnelere açık bir şekilde görülüp algılanmasına da imkan vermez.¹⁵¹

Yetersiz aydınlatma, göz kamaşmasına ve uygun olmayan renklerin kullanımı ise ışık stresine yol açar. Görme sistemi üzerindeki ışık stresinin sonucu olarak meydana gelen yorgunluk, kassal ve sinirsel niteliktedir.¹⁵²

Çalışma yerinin yeterince ışıklandırılması ile işin kolaylıkla yapılması ve verimlilik arasında yakın bir ilişki vardır. Kötü ışıklandırma sıkıntılı bir çalışma ortamı yaratır, göz

¹⁴⁸ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000 s.315

¹⁴⁹ Eren, a.g.k, s.188

¹⁵⁰ Eren, a.g.k, s.179

¹⁵¹ Eroğlu, a.g.k, s.314

¹⁵² Işıkhana, a.g.k, s129

sinirleri yıpranır, zayıflar, geçici veya daimi körlüklere yol açar.¹⁵³ Örneğin, General Elektrik firmasında yapılan bir araştırmada özellikle ışık şiddetinin giderek yoğunlaştırılması, işgören yaşının ilerledikçe yoğunluğun giderek artırılması ve en az işin yapıldığı yer kadar, çevresinin de ışıklandırılması gerektiği sonuçlarına varılmıştır.

2.3.3.ISINMA VE HAVALANDIRMA

Isı stresi insan vücudunun soğuğa ve sıcağa karşı gösterdiği değişik tepkileri kapsar. Sonuçlar ısının derecesine , alışkın olup olmama durumuna ve ısıya maruz kalma süresine bağlı olarak değişir.Organizma belli bir yere kadar sıcağa ve soğuğa adapte olabilmektedir.Ancak vücut, hem adapte olurken ilave bir yük yüklenir, hem de adapte olmadığı ısı durumlarından fizyolojik ve psikolojik açıdan zorlanır, bunlara bağlı olarak performans düşmesi, kaza ve hatalarda artış gözlenir.Çalışma çevresinden verim alınmak isteniyorsa bu çevre en az gerginlik yaratacak şekilde düzenlenmelidir.Fazla soğuk, fazla sıcak, dumanla dolu veya havasız olan şartlarda bir çalışanın verimli bir şekilde çalışamayacağı ortadadır.Fazla sıcakta gevşer, ısı çok düşünce nasıl ısınabileceğini düşünmekten dikkatini işinde toplayamaz.¹⁵⁴

Çalışma yerinin sık sık havalandırılması ve normal yüzeyde ısıtılması önemlidir.Normal seviyenin dışındaki sıcaklık düzeyleri, sinirlilik durumu, verim düşüklüğü, çabuk yorulma, kaza, baş ağrısı ve tatminsizlik yaratır.Öte yandan teneffüs edilen havadaki oksijen oranı %14'ün altına, karbondioksit oranı da %2.4'ün üstüne çıkarılırsa, sağlık için tehlikelere, bayılma ve boğulmalara neden olmaktadır.¹⁵⁵

Aşırı sıcak bir ortamda çalışmak, genel yorgunluk ve genel performansı azaltıcı bir etki yapmaktadır.Aşırı soğuk bir ortamda çalışmak ise özellikle el ile yapılan işleri etkilemekte ve ellerin motor hareket yeteneğini azaltmaktadır.¹⁵⁶ Çalışma ortamında sıcaklık farklarının çok olması çalışma davranışları üzerinde etkili olmaktadır.Örneğin,

¹⁵³ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.k, s.136

¹⁵⁴ Işıkhani, a.g.k, s.130

¹⁵⁵ Sabuncuoğlu,Tüz, a.g.k, s236

¹⁵⁶ Pehlivan, a.g.k, s.29

sıcaklığın günün belirli zamanlarında 18 Santigrad ila 35 Santigrad arasında değişmeler gösterdiği bir yer çok rahatsız edicidir. Bir iş yerinde değişik sıcaklıklara sahip kısımlarda çalışan işçiler bu durumdan rahatsız olurlar. Özellikle, farklı sıcaklık derecelerine sahip kısımlar arasında hava cereyanı da artacağından arzulanmayan durumlar meydana gelir. Bu nedenle, çalışma ortamında mümkün olduğu kadar sıcaklık farklarını sabit tutmaya dikkat etmek gerekir. Amerika'da yapılan bir araştırma yüksek sıcaklık dereceleri ile işçinin iş yerinde geçirdiği saatle ilgilidir. Sıcaklık aynı kalmak şartıyla bir kimsenin iş yerinde çalışmış olduğu birinci saatle, ikinci, üçüncü ve diğer saatlerde yapmış olduğu ortalama hatalar arasında farklılık mevcuttur. Bu fark, ilk saatlerde hata sayısının daha az, ileri saatlerde ise gittikçe artan biçimde kendini belli etmektedir.¹⁵⁷

3. STRESİN BİREYSEL SONUÇLARI:

3.1.FİZYOLOJİK SONUÇLAR

Organizma zararlı bir etken karşısında olduğu zaman, bir dizi fizyolojik değişmeler meydana gelmektedir. Stresli durum karşısında insan organizmasının gösterdiği bazı fizyolojik tepkiler bu zararlı etkenler karşısında vücudun zorlandığı ve baskı altında olduğu izlenimini vermektedir.¹⁵⁸

Stresle ilgili yapılan bir araştırma sonunda, stres yaşantısına maruz kalındığına işaret eden semptom veya belirtiler şu şekilde belirlenmiştir:¹⁵⁹

- Kas gerginliği
- Sinirlilik
- Mide ağrısı

¹⁵⁷ Eren, a.g.k, s.182

¹⁵⁸ Eroğlu, a.g.k, s.328

¹⁵⁹ Işıkhhan, a.g.k, s.44,45

- Baş dönmesi
- Baş ağrısı
- Yorgunluk hissi
- Boyun tutulması
- Sık idrara ıkma
- Ellerin yumruk yapılması
- Yüzün gergin olması, çenenin sıkılması
- Depresif görünüş
- Fevri davranış
- Konsantrasyon bozukluğu
- Ani kaygılanma
- En ufak sesle irkilme
- Sinirli bir şekilde yüksek sesle gülme,
- Diş gıcırdatmak
- Uykusuzluk veya uykuyadalmada gluk ekme
- Adet ncesi gerilim veya düzensiz adet görme
- Sakarlık, kaza yapmaya yatkınlık
- İlaç, sigara veya alkol kullanımında artış
- İşten veya görevden kaçma
- İlişkilerde gerginlik yaşama
- Hata yapma eğilimi
- Kararsızlık
- Unutkanlık
- Alaycılık, ukalalık etme veya sürekli şikayet etme
- Hasta olmaya yatkınlığın artması
- Motivasyonun azalması
- Pasif agresif davranışların artması veya pasif direnme

- Ufak tefek sorunları büyütme
- Erteleme eğilimi
- Sıkıldığını çok fazla tekrarlama
- Düzensiz uyku- uyku süresince sıklıkla uyanma
- Benlik saygısının azalması
- Dinlenirken kendini suçlu hissetme
- Sabırsızlık
- Randevuları veya “son teslim” tarihlerini kaçıрма
- İş performansının ve işteki üretimin azalması

Stresin, hastalıkları önemli ölçüde tetiklediği artık pek çok çalışmayla saptanmış bir gerçektir. İncelemeler kalp krizi vakalarının %50'sinin bilinen risk faktörlerinin etkisinin dışında olduğunu göstermektedir.¹⁶⁰

Çoğu insan stres ve hasta olma arasında ilişki olduğunu kabul etmektedir. Kişi işte veya evde çeşitli streslerle boğuşurken, grip, soğuk algınlığı ve alerjilerinin arttığını görür.

Hasta olmayan diğer insanlar aşı oluncaya kadar ve daha sonra bütün zamanlarını bu virüsle mücadele etmeye harcarlar. Bunun gibi stres ve hastalıkla ilgili gerçek bağlantılar yüzünden birçok araştırmacı, bugün stres ve hastalık arasında bağlantı olup olmadığını veya ne kadar bağlantılı olup olmadığını araştırmaktadır.

Bağışıklık sistemimizin işlevi, hastalığa yol açan organizmalardan ve vücut için zararlı olabilecek diğer maddelerden bizi korumaktır. Bağışıklık sistemimizin hücreleri, kan içinde vücudun her tarafını dolaşır ve çeşitli organlara, kemik iliği, dalak içine yerleşir. Çeşitli türde beyaz kan hücresi bulunmaktadır. Fakat bu bağlamda en önemlisi lenfositlerdir.

Stres ve bağışıklık sistemi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan araştırmalar, yoksulluk, boşanma, işsizlik, ruhsal denge, Alzheimer hastalığı ile ilişki arama gibi değişik faktörlerin etkilerini de incelemektedir. Bu araştırmalar, stresin hem kandaki antikorun niteliğiyle hem de beyaz kan hücre sayısının değişimi ile ilgili olduğu bulunmuştur. Bunun

¹⁶⁰ Zuhâl Baltâş, a.g.k, s.40

yanında stres, bağıklık hücrelerinin fonksiyonundaki değişikliklerle de ilgilidir. Hem lenfositlerin çoğalmasını hem de stresi yaşayan bireylerde hücrenin etkinliğini doğal öldürücüleri fazlasıyla yok ettiğine yönelik bir görüş bulunmaktadır.

Stresin süresi ve bağıklık değişikliğinin boyutu arasında bazı ilişkilerin var olduğu söylenebilir. Örneğin, stres uzadıkça beyaz kan hücrelerinin özel tiplerinin sayısındaki azalma artmaktadır. Bu kişiler arası stres, sınav veya işsizliğin yarattığı streste görülebilir.

Kişinin geçmiş deneyimlerinden gelişen psikolojik yapısı, merkezi sinir sistemini etkiler. Sinir sistemi ve iç salgı bezleri, enfeksiyon ve bir çok hastalığa karşı kişiyi koruyan bağıklık sistemiyle etkileşim halindedir. Fiziksel hastalık ve acının, düşünce ve duygu yollarını nasıl etkilediğini herkes bilir. Şimdi bilim kişinin nasıl düşündüğünü, hissettiğini ve vücut sisteminin tümünü nasıl etkilediğini keşfetmeye çalışmaktadır. Psikolojik mekanizmalar fiziksel hastalıktan önce, süresince ve sonrasında kişinin vücudunu etkiler.

Araştırma bulgularına göre çalışma yaşamında yaşanan psikolojik gerilim, adrenalin ve noradrenalin salgısını arttırmakta, bu aşırı salgılama kalp-damar sistemini etkileyerek bazı kalp ve damar hastalıklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışma ortamında bulunan bir takım stres öğeleri, bazı eğilimli kişilerde kalp ve damar sistemine ilişkin hastalıkların ortaya çıkmasını çabuklaştırmaktadır.

Araştırmalar, ussal gerilimin sıklıkla yinelenildiği ve aşırı sorumluluk yükünün bulunduğu mesleklerde veya yetki karmaşasının yaşandığı görevlerde çalışanların, zamanla artan bir hipertansiyon riskiyle karşı karşıya olduklarını göstermektedir.

Örneğin, ilkokul öğretmenlerinde ve banka çalışanlarında %11,8-14 arasında hipertansiyon bulunurken, maden işçilerinde ve niteliksiz işçilerde ise %4,2-8 arasında hipertansiyon olduğu belirlenmiştir.

Öte yandan, sürekli ussal gerilimin yaşandığı büyük telefon santrallerinde çalışanlarda önemli sayıda hipertansiyona rastlandığı belirtilmektedir. Ayrıca, trafik yoğunluğunun çok olduğu kontrol merkezlerinde çalışan hava ulaşım kontrolörlerinde, diğer hava ulaşım personeline göre daha çok hipertansiyon, gastrik ülser, diyabet olayı saptanmıştır.

2000 yılından bu yana doktorlar, stres ve hastalıkların gelişimi arasında bir ilişki olduğunu kabul etmektedir. 19.yy.'da İngiliz doktorlar, duygusal üzüntülerin kanserin en büyük sebebi olduğuna ve hastalıkların artmasının “çağdaş” yaşam tarzlarının geliştirdiği psikososyal streslerle çok sıkı ilişkisi olduğuna inanmaktaydı. Amerikan Stres Enstitüsü'nün raporunda, son 15 yıldır yapılan çalışmalar, çeşitli türdeki hastalığın gelişme ve büyümesini hızlandırmada stresin önemli etkisi olduğunu göstermektedir. Benzer olarak, stres azaltma stratejilerinin, kanser hastalarında yaşamı uzattığı ve laboratuvar hayvanlarında tümörlerin oluşumunu geciktirdiği saptanmıştır. Organizmanın kendini yenileme becerisi oransal olarak azaltılabilir. İnsanlarda doku yaralanması ve önemli duygusal ilişkilerin, kanserin gelişimini arttırdığı gözlenmiştir. Güçlü güven ilişkileri, sosyal destek ve diğer stres azaltma stratejileri gibi olumlu duygular, hastalığın ilerlemesini geriletebilmektedir.¹⁶¹

Pakistan'ın Karaçi kentindeki bir eğitim hastanesinde doktorların yaşadıkları stresi tespit amacıyla yapılan çalışmada iş stresinin doktorlarda önemli ölçüde fizyolojik rahatsızlıklara sebep olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca yaşadıkları stresten dolayı doktorların arzu edilen hizmetleri veremedikleri, iyi bir doktor hasta ilişkisi kuramadıkları ve fiziksel olarak yıprandıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan doktorların %68'i işlerinden memnun olmadıklarından ve %65'i ise iş yüklerinin çok fazla olduğundan şikayet etmişlerdir.¹⁶²

3.2.PSİKOLOJİK SONUÇLAR

Psikososyal stres yapıcılarla vücudun elektrik sistemi ve iç salgı bezlerindeki biyokimyasal değişmeler arasında bir etkileşim olduğu bilinmektedir. Psikolojik belirtiler, stresin etkilediği bireyin iç yaşantılarına bağlı olarak, dolaylı bir biçimde, onun duygu ve davranışlarında gözlemlenmektedir. Bireyin duygu, düşünce gibi iç yaşantılarına etki eden stres belirtileri onun davranışlarında somutlaşmaktadır.¹⁶³

¹⁶¹ Işıkhan, a.g.k, s.56

¹⁶² <http://www.ayupmed.edu.pk/JAMC/PAST/16-1/Alikkhawajaaku.htm>, Erişim Tarihi, 17.03.2005

¹⁶³ Silah, a.g.k,s.159

Olumsuz psikolojik durumlar ile, anksiyete ve depresyon gibi, bağışıklık sistemini etkileyen değişkenler arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Depresyon ve anksiyeteli durumlarla ilgili sonuçlarda, kandaki antikor sayısının niteliğinde ve beyaz kan hücrelerinin sayısındaki değişiklik kadar, ilişki olduğu bulunmuştur. Özel bir durum için vücudun antikor üretebilme yeteneği bireyin algıladığı ve yaşadığı anksiyetenin düzeyiyle de ilişkilidir. Fazla anksiyetesi olan vücut, potansiyel zararlı maddelere maruz kaldıktan sonra daha az antikor üretmeye başlar. Ne kadar stres veya olumsuz duygusal durumlar, kişinin bağışıklık sistemini değiştirebilir? Hem psikolojik hem de davranışsal mekanizmalar kişiye bazı açıklamalar sağlar. Psikolojik mekanizmalarla ilgili vakalarda stresin, hipofiz, böbrek üstü ve sinir sisteminin yer aldığı çeşitli sistemlerin aktiviteleriyle ilişkili olduğu belirlenmiştir.

İngiltere’de yapılan bir araştırmada doktorların genel nüfus itibariyle karşılaştırıldığında daha yüksek oranda depresyon,kaygı ve psikiyatrik hastalıklara maruz kaldığı gözlemlenmiştir.1989 yılında Yeni Zelenda’da yapılan bir araştırmada doktorların %66’sının yaptıkları işten memnun olmadıkları ve düşük moral kapasitesine sahip oldukları gözlemlenmiştir.Bu çalışmada daha düzenli bir aile yaşantısı olan doktorların, olmayanlara nazaran iş tatminlerinin daha yüksek ve psikolojik sıkıntılarının daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.¹⁶⁴Amerika’nın Wisconsin eyaletinde yapılan başka bir çalışmada hem kadın hem erkek doktorların iş yerinde yoğun stres yaşadıkları ve depresyon,kaygı, beslenme sorunlarından şikayet ettikleri gözlemlenmiştir.¹⁶⁵

Yaşam değişiklikleri ve sorunlar sık sık üzüntü duygularına neden olur. ABD’deki 400 hava trafik kontrolünün işle ilgili yaşam değişiklikleri ile stresleri arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. En yüksek puanı elde eden erkek hava trafik kontrollerinin %69’unun hastalık öyküsüne sahip olduğu belirlenmiştir. Bu tür çalışmalar, dünyanın hemen hemen her yerinde yapılmaktadır.

1996 yılında İngiltere’de doktorlar üzerine yapılan bir çalışmada doktorların depresyon,kaygı ve psikolojik rahatsızlıklar yaşadığı gözlemlenmiştir.Özellikle pratisyen

¹⁶⁴“ Stres and Its Effects,”*The New Zealand Medical Journal*,Vol.117,No:1204,Oct 2004,s.2

¹⁶⁵ www.personalmd.com/news/a1998042902.shtml.ERİŞİM Tarihi,19.01.2006

doktorlarda oldukça yüksek oranda kaygı ve depresyon bulguları gözlemlenmiştir. Çalışmaya katılan doktorların bir kısmı bunun en önemli sebebinin yoğun hasta-doktor ilişkisinden kaynaklandığını, bir kısmı ise aşırı çalışma koşullarının sebep olduğunu belirtmişlerdir.¹⁶⁶

Üzüntünün, iyileşme süreciyle de güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır. 500'den fazla by-pass ameliyatı veya kalp kapakçığı değişen kadın ve erkeklerle ilgili bir araştırma yapılmıştır. Ameliyattan önce, bu hastaların yaşam değişiklikleri stres düzeyleri, umutsuzlukları, diğer psikolojik ve biyomedikal değişkenleri değerlendirilmiştir. Ameliyattan 6 ay sonra, örneğin nefes darlığı ve rahatsızlıklar gibi, kalp semptomları deneyimleri hakkında görüşülmüştür. Ameliyattan önce yaşam değişiklikleri stresi yüksek olan hastaların sadece %42'si kalp semptomlarının tamamen yok olduğunu, %70'inin bu tür yaşam değişikliklerinin semptomlarından kurtulduklarını ifade etmişlerdir. Oysa umutsuzlukla ilgili en düşük puana sahip olan grubun sadece %37'si kalp ameliyatından sonra bu semptomlarından kurtulabilmişlerdir.

İngiltere'de 2002 yılında acil serviste çalışan 350 doktor üzerinde yapılan çalışmada çalışmaya katılan doktorların %45'inin yüksek oranda stres yaşadıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca doktorların %18'inin depresyon içinde buldukları ve %10'unun intihar eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca yaşadıkları stresin doktorların aile hayatlarını olumsuz etkilediği ve bu durumun iş yaşamlarında sıkıntı doğurduğu belirlenmiştir.¹⁶⁷ Ayrıca Amerika'da 1999 yılında yapılan başka bir çalışmada doktorların yaşadıkları stresten dolayı hastalara yeteri kadar zaman ayıramadıkları ve iyi bir tedavi yapamadıkları gözlemlenmiştir.¹⁶⁸

3.2.1.KAYGI

¹⁶⁶ **Bmj**, "Helping Sick Doctors," Vol.312, 1996 ,s.723

¹⁶⁷ www.innovations-report.com/html/reports/medicine_health.Erişim Tarihi,13.01.2006

¹⁶⁸ www.aem.org/managedcare/stress.shtml.Erişim Tarihi,13.01.2006

Kaygı, geniş kapsamlı kuruntu, korku ve sıkıntıdan oluşur. Ama önce kaygı ile korku ve kaygı ile bunalım arasındaki ayrımı belirlemek gerekir. Korku, ani ve belli tehlikeler karşısında gösterilen tepkidir. Kaygı ise, içeriği belli olmayan fakat sezilen tehlikeye karşı gösterilen tepkidir. Amaçlarına ulaşamayan kişiler bunalıma düşer. Sezilen tehlike karşısında somut ve etkili planları olmadığını hisseden kişiler ise kaygıya kapılır. Ama kaynağı ne olursa olsun kaygı bir bir gerilim belirtisidir.¹⁶⁹

Tehdit olarak algıladığı bir durumla karşı karşıya kalan ve bununla başa çıkma yollarını arayan kişi öncelikle kaygı duyar. Evrim sürecinde kaygı, kişinin potansiyel tehlikelere karşı tetikte olmasını sağlamıştır. Duygusal beyin tehdit tarafından uyarıldığında ortaya çıkan kaygı, dikkati mevcut tehlikeye odaklar ve zihin bütün faaliyetlerinin bu tehlikeye meşgul olmasını sağlar. Bu anlamda kaygılanma, olası aksaklıkların ve bunlara karşı alınacak önlemlerin bir provası veya potansiyel tehlikelere karşı önceden çareler aramak olarak nitelenebilir.

Ancak kaygılanmanın kronik bir hal alarak, strese dönüşmesi, kişinin yaşadığı problemlere yeni bakış açıları sağlamaz; aksine, kişiyi çıkmaza sokar. Çünkü yüksek düzeyde kaygı, çözüm yerine, sorun yada tehlike üzerinde yoğunlaşmaya sebep olur. Bu, zararlı stresi doğurur ve adeta zihinsel bağımlılık yaparak kişinin enerjisini yanlış yere yönlmesine ve tüketmesine yol açar.¹⁷⁰ Bireyin o anda içinde bulunduğu duruma doğrudan bağlı olmayan süregelen kaygı, bir kişilik niteliği olup, bireyin bazı davranış ve yaşantılarında ağırlığını daha çok hissettirir ve yaşamın tümüne dağılır. Bu durumda birey hep huzursuz ve mutsuzdur.¹⁷¹ Sürekli kaygı duygusu hissetmek stres içinde olmanın bir göstergesidir. Kaygı, hayatın belli dönemlerinde geçici olduğu gibi bazı kişiler için içten kaynaklanan sürekli olarak vardır. Sürekli kaygı yaşayan kişi olayları stresli algılamaya uygun olur ve stresli kişi de kaygı duymaya hazırdır.¹⁷²

Genel olarak olumsuz duyguların yaşandığı durumlar kaygının ortaya çıkmasına sebep olur. Kaygıya ait belirtiler, kaygıyı oluşturan dış şartlardan onu yaratan kişiye doğru

¹⁶⁹ Yates, a.g.k, s.103

¹⁷⁰ Baltas, a.g.k, s.10

¹⁷¹ Silah, a.g.k, s.142

¹⁷² Sabuncuoğlu-Tüz, a.g.k, s.243

yaklaştıkça ağırlaşır.Duruma bağlı kaygı o şartlar içinde yaşanır ve kişiyi zorlayan durumun bitişi ile birlikte kaygıya ilişkin belirtiler de ortadan kalkar.Halbuki sürekli kaygı kişiye ait bir nitelik olarak var olur ve çeşitli durumlarda daha fazla hissedilmekle beraber, hayatın bütününe kaplar.Böyle bir kişide gerçek tehlike ile uyuşmayan tepkiler ortaya çıkar.

Kaygılı olduğunu söyleyen bir insandaki ortak bedensel tepkiler; hızlı kalp atışları, titreme ,özellikle bacaklarda, ağız kuruluğu, kısık ses, aşırı terleme ve buna bazen eşlik eden idrarı tutamamadır.

Öte yandan kaygılı bir kişinin dış görünüşü, aynı anda her tarafa yetişmek isteyen, ama bir türlü seçimini yapamayan haldedir.Yüz ifadesi acil yardıma ihtiyacı olan panik halindeki bir insanı yansıtır.¹⁷³

3.2.2.DEPRESYON

Depresyon, kişilerin bunalım ve çöküntü hallerini anlatmak için kullanılan bir kavramdır.Depresyon, stresli olaylar ve durumlar karşısında, organizmanın huzursuzluğunu, tedirginliğini, sıkıntısını, durgunluğunu ve üzüntüsünü ifade etmektedir.¹⁷⁴

“Depresyon” kelime olarak “çöküş” anlamındadır ve belirli bir düzeyden alçalmayı ifade eder.Depresyon yeni bir hastalık değildir.Ancak endüstrileşmiş ve şehirleşmiş toplumlarda bugün tarihin hiçbir döneminde görülmediği ölçüde yaygınlık kazanmıştır.

Üzüntü günlük hayatın bir parçasıdır.Eğer bir yakınımız ölürse, bizim için önem taşıyan bir duygusal ilişki biterse, birisi bizde hayal kırıklığı yaratırsa veya bir iş istediğimiz gibi sonuçlanmazsa üzülmürüz.Günlük dilimizde bu durumları anlatan birçok kelime vardır.Üzgün, sıkıntılı, hüznü, kederli, mutsuz ... Bu kelimelere sebep olan duygular gerçekte bir anormalliği yansıtmaz.Özellikle bu duygular bir kayıptan sonra

¹⁷³ Acar,Zuhal Baltaş, a.g.k, s.122

¹⁷⁴ Eroğlu, a.g.k, s.331

ortaya çıkarsa bütünüyle normal ve sağlıklı bir tepki olarak kabul edilir.Gerçekte belirli durumlarda üzüntü duymamak normal değildir.

Depresyon olarak adlandırılan, “üzüntü” duygusundan çok daha farklı bir durumdur.Depresyon, üzüntü duygusuna insanın etkinliğini ve günlük hayatını etkileyen birçok belirtinin eşlik ettiği anormal bir durumdur.¹⁷⁵

Depresyon Belirtileri:

a-İştah azalması ve kilo kaybı:Yemek yeme isteğinin zamanla azalmasıyla kilo kaybı başlar.Bu kayıp haftada birle, ayda bir kilogram arasında değişebilir.Bu durumda ender olarak bazı kimselerin iştahlarında aşırı artış görülebilir.

b-Uyku bozukluğu: Uykuyadalmakta güçlük, uykunun sık sık kesilmesi, yetersiz uyku, sabah uyanılması gereken saatten çok önce uyanmak ve bir daha uyanmamak veya zamanın bütününe yakın bölümünü uykuda geçirmek depresyonun önde gelen belirtilerinden biridir.

c-Hayattan alınan zevkin azalması:Depressif insanlar “herhangi bir şeyle ilgilenmeye” karşı ilgilerini kaybederler.Bu insanlar sürekli olarak yorgundurlar ve eskiden ilgi duydukları konulara bile isteksizdirler.

d-Hareketlerde yavaşlama veya yerinde duramayacak şekilde huzursuzluk:Bazı kimselerde düşünce akışında ve hareketlerde büyük bir yavaşlık görülür.Düşünce akışındaki yavaşlık en basit konularda bile “kararsızlığa” yol açar.

Depressif kişi mümkün olduğu kadar az hareket etmek ve davet, spor gibi faaliyetlerden uzak durmak ister.Konuşması bile yavaş ve isteksizdir.

Bu kimselerde görülen bir başka özellik,dikkati toplamakta güçlüktür.Bu sebeple bir macera romanını, gazetede bir yazıyı başından sonuna okumak ve televizyonda bir filmi bütünüyle izlemek konusunda güçlük çekerler.

Bazı hastalar ise duydukları kuvvetli huzursuzluk sebebiyle, durumu “içim içime sığmıyor” diye tanımlarlar ve yerlerinde duramazlar.Bu kimselerin sık sık ellerini ve parmaklarını ovuşturdukları görülür.

¹⁷⁵ Acar,Zuhal Baltaş, a.g.k, s.130

e-Cinsel isteksizlik:Hayatın bütün anlarına yayılan isteksizlik kendini cinsellikle ilgili konularda da gösterir ve hastalar, erkek veya kadın olsunlar, cinsel bir istek ve ilgi duymazlar.

f-Değersizlik ve suçluluk duyguları:Depressif hastalar, sebeple ve akıl yürütmeye dirençli, kendilerini suçlayan ve değersiz bulan inançlara sahiptirler.

Bu inançlara örnek olarak genç yaşlarda görülen utanç, suçluluk ve değersiz duyguları; orta yaşta görülen hastalık korkuları ve sağlıkla ilgili evhamlar; ileri yaşlarda görülen fakirlik ve güçsüzlük fikirleri verilebilir.

Depressif kişi, hastalığının kendi kusuru olduğunu, kişiliğinin zayıf olduğunu, geleceğin umutsuz olduğunu, geçmişinin değersiz ve anlamsız olduğunu düşünür.

g-Umutsuzluk ve keder duyguları:Normal umutsuzluk ve kederden farklıdır.Bunu ayırmak için üzüntü ve kedere sebep olan olaya bakmak gerekir.Normal olmayan olumsuz duyguların boyutunun, bu duygulara sebep olan olaylardan çok büyük olması, süresinin uzamış olması, üzerinden geçen zamana rağmen yoğunluğunu kaybetmemiş olmasıdır.¹⁷⁶

3.2.3.UYKUSUZLUK

Stresin ilk işaretlerinden birisi uyku düzensizliğidir. Stres durumunda kaslardaki gerilim azalmaz ve beyin merkezi uyanık kalır.¹⁷⁷ Gece yarısı birden bire uyanmak veya hiç uykuyadalammamak kişinin enerjisini tüketir. Uykuyadalma ihtiyacını duyup bir türlü uyuyamak kadar insanı tedirgin eden bir durum daha yoktur. Sürekli gerilimden kaynaklanan kronik uykusuzluk herhangi bir önlem alınmazsa bazı hastalıklara neden olabilir.¹⁷⁸

Sebebi ne olursa olsun insanın ruh sağlığındaki en küçük dalgalanma bile kendisini uyku düzenindeki bir bozuklukla ortaya koyar. Kişinin karşı karşıya bulunduğu hayat

¹⁷⁶ Acar,Zuhal Baltaş,a.g.k, s.131

¹⁷⁷ Sabuncuoğlu,Tüz, a.g.k, s.44

¹⁷⁸ Yates, a.g.k, s.103

güçlükleri ve ne kadar stres altında olduğu araştırıldığında bütün test ve ölçeklerde “uyku” ile ilgili sorular büyük önem taşır.

Neden acaba stres, gerginlik ve yolunda gitmeyen bazı şeyler ilk işaretini “uyku” düzenindeki değişikliklerde vermektedir?

Her şeyden önce söylemek gerekir ki, uyku uyanıklığa verilen bir ara değildir. Uykunun başlaması için beyin sapındaki bir mekanizmanın harekete geçmesi gerekir. Bu mekanizmanın harekete geçmesi için de kaslardan gerimin azaldığı konusunda bilgi gelmesi gereklidir. Kas gerimi azalmadığı takdirde beyin sapındaki “uyanıklık” sistemi uyarılmaya devam eder ve kişi bir türlü uykuya geçemez. Kas gerimi iki sebeple azalmaz. Ya çevreden gelen uyarılar çok fazladır, ses, ışık gibi, veya kişi kendi düşünceleriyle kendisini uyarır ve biyo-kimyasal açıdan bir tehditle karşı karşıya olduğu duruma benzer bir durumu yaşamasına sebep olur.

Uyku hayatının temel ve vazgeçilmez faaliyetlerinin en başında gelir. Genel sağlıktaki bir aksama ilk olarak kendini uykuda ortaya koyduğu gibi, uyku düzenindeki en ufak bir aksama da genel sağlık ve günlük hayat üzerinde kesin ve doğrudan etkilere yol açar.¹⁷⁹

3.2.4. TÜKENME BELİRTİSİ

Stres yapıcı uyarıcıyla başa çıkıldığı durumlarda sağlanan genel uyum belirtisi direniş ile sonuçlanmaktadır. Ancak uyarıcı çok şiddetli ise ve birey olumsuz etkilerini önleyemiyorsa, onunla yüz yüze kalıyorsa, streste tükenme dönemi yaşanmaktadır. Tükenmişlik, süreklilik gösteren ve hayatın değişik dönemlerinde uğraş, iş, görev etkinliklerinde yaşanabilen bir duygusal tepki olmaktadır.¹⁸⁰

Hayatı çekilmez olarak görme duygusu tükenme belirtisi olarak tanımlanmaktadır. Belirtileri; uykusuzluk, canlılığını yitirme, baş ve göğüs ağrıları, ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yardım istememe, yalnızlık duygusu, çaresizlik, engellenmişlik,

¹⁷⁹ Acar, Zuhale Baltaş, a.g.k, s.133,134

¹⁸⁰ Silah, a.g.k, s.162

şüphencilik, cesaretsizlik ve can sıkıntısı şeklindedir. Daha çok insanlarla yoğun ilişkileri gerektiren mesleklerde görülür.

Tükenmişlik, insanlarla yoğun ilişkileri gerektiren çalışmalarını tehdit eden bir sendromdur. Tükenmişlik fenomeni yerine iş ortamında yaratıcılığın yok olması, bıkkınlık, meslek elemanlarının iş stresi, aşırı çalışma sendromu ve yılgınlık terimleri kullanılabilir. Maslach'a göre tükenmişlik sendromu, baş edilemeyen stresin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik, fiziksel ve psikolojik iç kaynakların tutku haline gelmiş bir başarıma arzusu yüzünden çok çalışma nedeniyle bitip tükenmesidir.

Edelwich (1980) tükenmişliği, “yardım edici mesleklerdeki insanların çalışma koşullarının bir sonucu olarak, idealizm enerji ve deneyimlerindeki amaçlarının azalma süreci” olarak tanımlamıştır. Yardım edici mesleklerde çalışanlarda her mesleğe etkileri sınırlı olan tükenmişlik hakkında belirsiz tepkiler bulunmaktadır. İnsanların her girişimi kararsızlık ve enerjilerinin azalmasından etkilenebilir. İlgisizlik semptomları, işten geri çekilme, kızgınlık, baş ağrısı, bel ağrısı, sık sık üşütme, uyku düzensizlikleri, kas ve adale ağrıları gibi fiziksel göstergeler veya yorgunluk duygusu sanatçılar, inşaat işçileri, öğretmenler, avukatlar, hatta her meslekteki elemanlarda görülebilir. Örneğin, askerler tükenmişliği bilirler ve ona “askeri yorgunluk” derler. ABD’de polisler tarafından tükenmişlik “John Wayne Sendromu” olarak adlandırılır.

Tükenme kavramını önemli bir anlam içermektedir. Gerçekten de bu duygu, odağı insan olan ve yoğun iş hayatına sahip kişileri birinci dereceden tehdit etmektedir. Bu duruma yakalananlar kendilerini yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir. Tekrar doldurmak için kaynak bulamamaktadırlar. Esas olarak, tükenmişlik, işyeri, ev, sosyal ve politikadaki hoşnutsuzluğu yansıtır. Tükenmişlik işimizi veya yaşam durumumuzu değiştirmek için bizi zorlar, diğer yönden ölme isteğini de tetikler.

Geçmiş araştırmalardan çıkarılacak başlıca sonucun, tükenmişliğin ana temasının “kişinin enerji kaynaklarının bitmesi durumu” olduğu belirtilmektedir. “Tükenmişlik” literatürde çok çalışan, fakat çok az anlaşılan bir fenomendir. Bu konu üzerindeki literatürün gelişimi, bitmez tükenmez gibi görünmektedir. Unutulmaması gereken

literatürde tartışıldığı şekliyle tükenmişlik, çalışanlar ve yöneticiler için teröpotik ve çözümler türündeki eylemler için yeterli ipuçları verebilmektedir.¹⁸¹

1990 yılında Amerika’da yapılan bir çalışmada duygusal tükenmenin doktorların stresini arttırdığı ve yaşadıkları bu stresin doktorlarda duygusal tükenmeye yol açtığı gözlemlenmiştir. Bunun sonucunda doktorlar hastalara birer insan olarak yaklaşmaktan ziyade birer nesne olarak yaklaşmaktadırlar. Bu yaklaşım her ne kadar hasta için kötü olsa da doktorlar için streslerini azaltıcı bir methodur. Araştırmada doktorların büyük bir kısmının yaşadıkları bu stresten bir ölçü de olsa kurtulabilmek için bu yolu seçtikleri gözlemlenmiştir.¹⁸²

3.3. STRESİN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI

Kişinin alkollü içki tüketimindeki artışı yaşadığı yoğun gerilimin bir belirtisidir. Gerilim azaltıcı bir etken olarak alkolün olumsuz yanı, tedirginliğin ana kaynağını unutturmasıdır. Ama eğer dikkatli olunmazsa içmek kişi için kısa zamanda sorun olabilir. Kişii çki şişesini gerilime neden olan sorunlarının tek çözüm yolu olarak görmeye başlayabilir.¹⁸³

Doktorlar üzerine İngiltere’nin Newcastle şehrinde yapılan bir araştırmada araştırmaya katılan doktorların %11’inin yüksek oranda alkol kullandıkları, %24’ünün fiziksel hastalıklar için kendilerine ilaç yazdıkları ve %5’inin ise kaygı ve depresyon yaşadığı gözlemlenmiştir. Doktorlar arasında statülere göre önemli farklılıkların oluşması, yöneticilerin beceriksizliği ,hata yapma korkusu ve kariyer sorunları önemli stres faktörleri olarak gözlemlenmiştir. Kadın doktorlar bunun dışında şiddete maruz kaldıklarını, karar vermekte güçlük çektiklerini, hata yapma korkusu yaşadıklarını ve cinsel tacizle

¹⁸¹ Işıkhan, a.g.k, s..48

¹⁸² McManus, “Doctors on the Couch”, UCL News, May 2005, s.2

¹⁸³ Yates, a.g.k, s.105

karşılaştıklarını ifade etmişlerdir.¹⁸⁴Doktorlar üzerine İngiltere’de yapılan başka bir çalışma da doktorların genel popülasyonla karşılaştırıldıklarında alkol kullanmaya, yatıştırıcı ilaç kullanmaya,depresyona girmeye ve intihar etmeye %10 daha fazla eğilimli oldukları gözlemlenmiştir.Çalışmada ayrıca depresyonun, alkolikliğin ve kaygı problemlerinin doktorların sahip olduğu en önemli stres faktörleri olduğu gözlemlenmiştir.Bu çalışmada uzun çalışma saatlerinin, aşırı iş yükünün ve iş baskısının doktorların özel hayatlarını ve iş hayatlarını etkileyen önemli stres etmenleri arasında olduğu tespit edilmiştir.Doktorlar diğer meslek gruplarıyla karşılaştırıldıklarında daha yüksek oranda stres yaşamaktadırlar.¹⁸⁵

Psikososyal ve davranışsal etmenler vücudun tüm işleyişini etkileyebilir. Kişilik yapısı, davranış kalıpları, duyguların türleri ve yoğunluğu ve stresle mücadele etme vücudu çeşitli yollarla etkiler. Psikolojik, sosyal ve davranışsal stres ve zorlanmalar dünya üzerindeki bir çok ülkede ekonomik gelişme düzeylerine bakılmadan özgürlüğe ve ölümlere neden olan en önemli hızlandırıcı etmenlerdir. Şu çok açıktır. Sigara içme, çok fazla alkol kullanma, aşırı şişmanlık ve hastalık riskinin ve erken ölümün artması aynı zamanda, etrafı saran stresli kişisel ve sosyal çevreler, hastalığa yakalanma risklerini yükseltebilmektedir..

Stresin bir diğer etkisi de kişilerin dikkat ve uyanıklığını etkileyerek kazaya neden olması veya saldırganlık duygusu yaratmasıdır. İş kazaları, sıklıkla risk öğeleri taşıyan çalışma koşullarının, bazı psikososyal etmenler nedeniyle çalışanlarca gerekli önemin verilmemesinden kaynaklanmaktadır. Kötü iş örgütlenmesi, yetersiz iletişim, belirsiz roller, çelişkili istekler ve bunlara eklenen eğitim eksikliği, çalışanların tehlikeli davranışlarda bulunmasına yol açarken, meslek veya günlük yaşamdan kaynaklanan sorunların oluşturduğu psikolojik gerilim de onların kaza risklerini görmelerini engellenmektedir.

Başta doktorlar olmak üzere,sağlık çalışanlarının stresleri ve bunun mutluluklarına ve performanslarına etkisi konusu bir tartışma konusudur.İngiltere’de son yirmi yılda doktorların stres ve depresyonla ilişkileri konusunda sayısız araştırma yapılmıştır. İşletmeler de bu araştırmalar sayesinde stresin kendilerine pahalıya mal olduğunu

¹⁸⁴ www.refer.nhs.uk/WievRecord.asp,Erişim Tarihi,03.01.2006

¹⁸⁵ “Doctor’s Stress Levels”, **Irish Examiner**,Vol.3,No.29,2004,s.2

öğrenmişlerdir.Çünkü stres ve depresyon yüzünden mutsuz doktorların işe gelmemesi, mahkemeye başvurması, kaygılı,yorgun ve gergin doktorların daha çok hata yapması ve bu hataların hem kuruma hem de hastaya ek yük getirmesi, bu durumda olan doktorların nitelikli sağlık hizmeti sunamaması gerçeği kabul edilince, stres altındaki doktor ve sağlık çalışanlarına ilgi artmıştır.Uzun saatler boyunca çalışma,uykusuzluk,iş yeri ortamı bilinen nedenler olarak kabul edilmekte, bunların yanı sıra aile ilişkilerindeki olumsuzluk,aşırı mükemmeliyetçilik ve kendini çokça eleştirme,yetersiz iletişim ve takım çalışmasına uymama gibi bireysel nedenlerin de önemli birer stres faktörü olduğu kabul edilmektedir.

Primer önlemler olarak klinisyenlere takım çalışması ve liderlik eğitimlerinin verilmesi,motivasyon artırıcı yıllık rotasyon (hastane içi ya da iki hastane arasında) uygulamak,bunların yetersizliğinde ise danışmanlık, hatta psikoterapi önerilmektedir.¹⁸⁶ İngiltere’de doktorlar üzerine yapılan başka bir araştırmada doktorlar için stres niteliğinde olan faktörler arasında, aşırı iş yoğunluğu ,fiziksel yorgunluk,iş yeri ve dışında yaşanan sosyal çatışmalar,hastalar ile ilgili problemler ve alınan ücretin yetersizliği belirlenmiştir. Ayrıca yaşanan stresin, doktorlarda konsantrasyon düşüklüğüne,yetersiz hasta bakımına ve önemli doktor hatalarına sebep olduğu gözlemlenmiştir.Strese maruz kalan doktorlar iş ve ev hayatlarında problem yaşadıklarını belirtmişlerdir.Bu doktorlar genelde stresle ilgili sorunlarını iş arkadaşları ve sosyal çevreleri ile olan ilişkileriyle giderdiklerini ifade etmişlerdir.¹⁸⁷

¹⁸⁶ www.ttb.org.tr/sted/dergilerden.pdf Erişim Tarihi,01.11.2005

¹⁸⁷ www.bma.org.uk/ap.nsf/content/work-related+stress+among+junior+doctors Erişim Tarihi,12.01.2006

Stresin davranışsal, fiziksel ve psikolojik etkileri aşağıdaki Tablo 2’de özetlenerek gösterilmiştir.

Tablo 2. Stresin Davranışsal Fizyolojik ve Psikolojik Etkileri

| Durum | Duyusal kütük | Davranışsal |
|---------------------------------------|--|--|
| Fizyolojik | Psikolojik | |
| Kısa Dönem Etkileri | Kısa Dönem Etkileri | Kısa Dönem Etkileri |
| Uzun Dönem Etkileri | Uzun Dönem Etkileri | Uzun Dönem Etkileri |
| Baş ağrısı Kalp hastalığı | Yorgunluk İştahsızlık | Fazla miktarda alkol ve sigara kullanımı |
| Hipertansiyon, Ülser Sırt ağrısı | Kronik depresyon ve anksiyete Anksiyete | Ev ve işyerlerindeki yaşamının bozulması |
| Genel sağlığın bozulması Halsizlik | Sinirlilik, intihar Depresyon | Sosyal izolasyon ilişkilerde zayıflık |
| Uyku sorunları | İritabilite(Çabuk kızma) | İş veriminin azalması |
| Hazımsızlık | Konsantrasyon eksikliği | Düşüncesiz duygusal davranışlar |
| Titreme | Kendini algılamada azalma | |

Kaynak:Özcanarlan,Fügen, “Kanserli Hastalara BakımVeren Hemşirelerde Strese Neden Olan Faktörler,”**Yayımlanmamış Doktora Tezi**, H.Ü.Sağlık Bilimleri Enstitüsü,1990, Ankara,s.52

Birinci bölümde stresin tanımı yapılmış ve kişilerde stres yaratan faktörlerin neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.Stres yaratan faktörler bireysel, örgütsel,fiziksel açılardan incelenmiş ve stresin fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sonuçlarının belirlenmesine çalışılmıştır.Bu bölümde ayrıca strese yatkın kişilik tipleri incelenmiş ve kişilik yapısının stresi ne ölçüde etkilediği analiz edilmeye çalışılmıştır.İkinci bölümde stresin bireysel performans üzerindeki etkileri incelenecektir.Bu bölümde öncelikle performansın tanımı yapılacak ve performans değerlendirme sistemi ile ilgili bilgi verildikten sonra bireysel performansı oluşturan unsurlar açıklanacaktır.Daha sonra ise stresten kaynaklanan bireysel performans sorunları irdelenerek stres kaynaklı düşük bireysel performansın temel nedenleri analiz edilecektir.

II.BÖLÜM

STRESİN BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ANALİZİ

1. PERFORMANSIN TANIMI VE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma, yani etkinlik derecesidir. Bir kişinin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşür. İşinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini, bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler.Ancak çalışanın tüm isteklerinin karşılanması her zaman çalışanın yaptığı işten ve çalıştığı işletmeden tatmin olacağı sonucunu doğurmaz.¹⁸⁸

Çalışanlarının performansını değerlendirme ve geliştirme tüm yöneticilerin çok önemli bir görevidir. Çalışanların iş tatmini beklentilerine önem veren yöneticiler ve takım liderleri onların çok daha iyi çalıştıklarını görecektir.Bu ihtiyaca yeterince önem vermeyen yöneticiler ve takım liderleri ise yalnızca kısa süreli sonuçlar elde edebilecekler, nitelik ve nicelik yönünden yetersiz kalan çalışanlarla uğraşmak zorunda kalacaklardır.¹⁸⁹

Her çalışan kendini gösterebileceği ve yeteneklerini geliştirebileceği bir ortamda çalışmak ister ve eğer buna sahip olabilirse performansını ve enerjisini işletmenin başarısı için sarf etmeye gayret eder.¹⁹⁰ Çalışanlar işletme amaçlarının kendi amaçlarıyla uyumlu olduğunu algıarlarsa performanslarını en üst düzeye çıkarabilmek ve işletmeye daha verimli olabilmek için kapasitelerini zorlarlar.¹⁹¹İçsel ve dışsal ödüllerin adil bir şekilde çalışanlara paylaştırıldığı bir sistemde çalışan performansı en

¹⁸⁸ Carolyn R.Morillo, "The Reward Event and Motivation," **The Journal of Philosophy** , Vol.87, No.4 1990, s.270

¹⁸⁹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul 2004, s.391

¹⁹⁰ Ralph Katerberg , "An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance," **Academy of Management Journal** 1983, Vol.26, No.2,s.250

¹⁹¹ John B. Miner , "Congruence and Fit in Professional Role Motivation Theory," **Organization Science** , Vol.5, No.1 1994, s.87

üst düzeye çıkacaktır.¹⁹²Çalışanların performanslarının ölçülebileceğini düşündükleri işleri yaparken karşılaştıkları zorluk onları etkilemez.¹⁹³

Başka bir deyişle performans, bir çalışanın veya grubun işine veya işletmenin amacına yaptığı katkının nitelik ve nicelik yönüyle ölçümüdür. Çalışanların iş tatminlerini ve performanslarını arttırmak konusunda üç farklı görüş bulunmaktadır. Bunlar;

- İş tatmini performansı artırır,
- Performans iş tatminine yol açar,
- Performans ve iş tatmini verilen ödüllere bağlıdır, şeklinde özetlenebilir.

Günümüzde performans,sürekli geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir değişken olarak ortaya çıkmakta ve değerlemeciler ile değerlenenler arasında geçen bir faaliyetin ötesinde kurumsal etkileşimleriyle tartışılmaktadır.¹⁹⁴

Şüphesiz, iş tatmini belirli sınırlar içerisinde performansı etkileyecektir. Her şeyden önce iş tatmini, organizasyonlarda uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar mutlu olurlarsa daha verimli çalışarak buna karşılık vereceklerdir. İşlerinde yüksek performans gösterenlerin daha fazla tatmin buldukları da bilinmektedir. Güçlendirilen ve kendisine işiyle ilgili her tür sorumluluk verilen ve kendisini geliştirmesine imkan tanınan çalışan işletmeye katkısını daha belirgin hale getirmek için performansını artırma yolları arar.¹⁹⁵

Yüksek başarı da görünür yöntemlerle ödüllendirilir ve özendirilirse iş tatmini artar.Bu durumda tatmin, yüksek performansa değil, verilen ödüle karşı oluşan duyguların toplamıdır. İş tatmininin performans üzerinde dolaylı bir etkisi bulunmaktadır. Eğer çalışanlar ortaya koyacakları yüksek performansın bir yolla ödüllendirileceğini bilirlerse, başarı için çaba harcarlar, sonuçta alacakları ödülle iş tatminini sağlarlar.¹⁹⁶En motive edici ödüllendirme şekli, kendi işinde ve pozisyonunda en başarılı olanları tespit

¹⁹² Jerry Dermer,"The Interrelationship of Intrinsic and Extrinsic Motivation ,"**Academy of Management Journal**,1986,s.125

¹⁹³ Christine E.Shalley,"Effects of Goal Difficulty and Expected Evaluation on Intrinsic Motivattion,"**The Academy of Management Journal**,Vol.28,No.3,1995,s.628

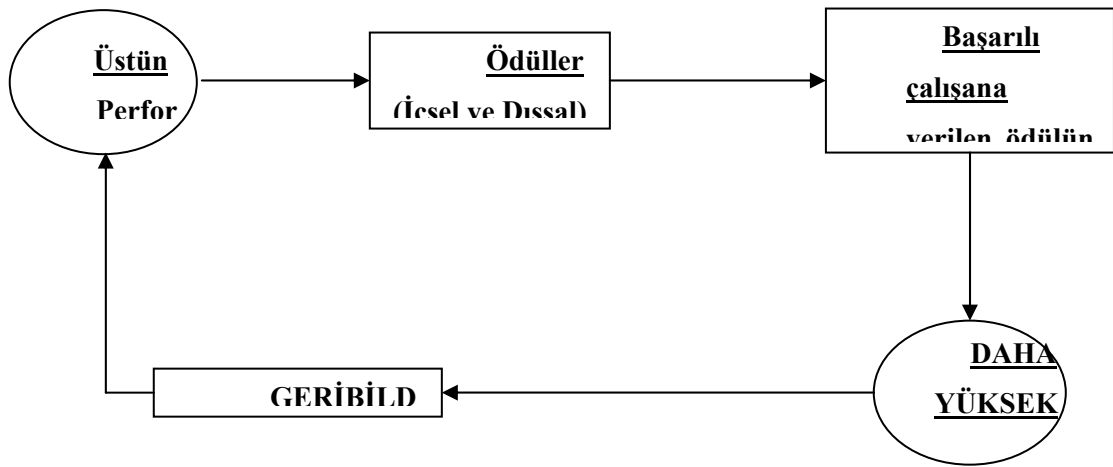
¹⁹⁴ Kevin R.Murphy , Jeannette N. Cleveland , **Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational And Goal Based Perspectives**, Sage Pub. London, 1995, s.16

¹⁹⁵ Robert Heller, **Managing Teams**, DK Publishing , New York 1998, s.26

¹⁹⁶ İlhan Erdoğan,**İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**,Avcıol Basım Yayın,İstanbul,1996,s.247

etmedir.¹⁹⁷ Organizasyonların uzun süreli yaşayabilmesi için yöneticilerin yapacakları stratejik öngörüler oldukça önemlidir.¹⁹⁸

İş tatmininin performans üzerindeki etkisini karşılıklı bir ilişki olarak görmek daha doğru olacaktır. Performans ile tatmin arasındaki gerçek ilişki; üstün performansın tatmini arttırması, bunun da daha sonraki dönemde performansa yansması olarak tanımlanabilir.



ŞEKİL-4 : İş Tatmimi – Performans İlişkisi

Kaynak: Barutçugil, **Stratejik İ.K.Y**, a.g.k , s.393

Çalışanlar, aldıkları ödüllerin, başarı düzeyleri ile hak ettiklerinin altında olduğunu düşünürlerse ortaya bir iş tatminsizliği çıkacaktır. Bu durumda da kişinin tatmin düzeyi ile bir sonraki dönemde ulaşacağı başarı arasında olumsuz bir ilişki ortaya çıkacak, yani tatminsizlik başarısızlığı doğuracaktır.¹⁹⁹ Organizasyonlarda karşılaşılan önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde başarılı olduğunu yada çalışanların iş görme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Her yönetici, haklı olarak, kendi yönetiminde bulunan çalışanların yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını bilmek ister. Bu nedenle, çalışanların belirlenen amaçlara uygun olarak çalışıp çalışmadığını yakından izlemeye çalışır.

¹⁹⁷ Üzeyir Garip, **İş Hayatında Motivasyon**, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2003 , s.60

¹⁹⁸ Bernard C. Reimann, "Organizational Competence as a Predictor of Long Run Survival and Growth," **The Academy of Management Journal**, Vol.25, No.2, 1982, s.325

¹⁹⁹ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.k, s. 393

Gerçekte yönetici, çalışanı işe alırken, ona ücret verirken ve gelişmesini sağlarken onun yeteneklerini doğrudan yada dolaylı olarak değerlemektedir. Ancak, bu değerlendirme belirli bir sistem içinde yapılmalıdır. Diğer bir deyişle, çalışanlardan en yüksek performansın elde edilmesi için çalışanların yetenekleri yakından izlenmeli ve başarısı değerlendirilmelidir.

İşletmede karşılaşılan önemli sorunlardan birisi işgörene verilen işlerin ne ölçüde başarılı olduğu yada işgöreme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Her yönetici, kendi yönetiminde bulunan işgörenlerin yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını haklı olarak bilmek ister. İşgörenlerin belirlenen amaçlara uygun olarak çalışıp çalışmadığı yakından izlenir. Gerçi yönetici işgöreni işe alırken, ona iş verirken ve gelişmesini sağlarken bir bakıma onun yeteneklerini dolaylı yada dolaysız olarak değerlendirmektedir. Ancak, işgörene ilişkin karar alınırken yeteneklerinin değerlendirilmesi belirli bir sistem içinde yapılmaktadır. Diğer bir deyişle, işletmede çalışan insan kaynaklarından en yüksek verimin elde edilmesi için işgören yetenekleri yakından izlenmeli ve gelişme çizgisi sağlanan başarı doğrultusunda değerlendirilmelidir.

Performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil, bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir.²⁰⁰ Performans değerlendirme; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Performans değerlendirme, bir başka açıdan, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır. Çalışan performansı önemli oranda çalışanın sahip olduğu motivasyona ve yöneticinin güdüleme yeteneğine bağlıdır.²⁰¹ Motive olmak demek bir işi istek ve hevesle yapmak demektir. Kişinin istekli ve hevesli olabilmesi için işini sevmesi gerekir.²⁰²

Performans değerlendirme, çalışan açısından da büyük önem taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyeti ve çalışma gücünü ortaya koyan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz bir kişiyle

²⁰⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayınları, Bursa 2000, s.160

²⁰¹ Mauree L. Ambrose, "Old Friends, New Faces," **Journal of Management**, Vol.25.No.3,1999,s.231

²⁰² Alfred, R. Mele, "Motivation", **The Philosophical Review**, Vol.104, No.3, 1995, s.387

aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteğini yitirecektir. Ayrıca, yapılan değerlendirme sonucu eksikliklerini görme fırsatı gören bir çalışan bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır. Performans değerlendirme, bu nedenle, çalışanın işe yöneltilmesini, özendirilmesini ve organizasyona duyduğu güveni artırılmasını sağlayan bir araç olarak da görülmelidir. Çalışanlar ödüllendirilen davranışı tekrarlar, cezalandırılan davranıştan kaçınırlar ve bunların dışında değerlendirilen davranışı ya unuturlar ya da gözardı ederler.²⁰³ Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir. Başarılı bir performans değerlendirme süreci aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkileyecek, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir. Başarılı bir performans değerlendirmesi ile ve kişinin bu değerlendirme hakkında bilgilendirilmesiyle çalışan işini daha iyi yapmaya gayret edecek ve yüksek çalışma motivasyonuna sahip olacaktır.²⁰⁴ İçsel motivasyonu sağlamanın en önemli koşulu kişiye değerli olduğunu hissettirmektir.²⁰⁵

Performans değerlendirmenin en yaygın kullanımı; çalışanların yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, üst görevlere hazırlanması, ücretlendirilmesi veya işten çıkarılması gibi yönetsel kararların alınması ile ilgili olmaktadır. Performans değerlendirmelerinden elde edilen bilgiler, bireysel ve kurumsal düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konusuna da ışık tutmaktadır. Performans değerlendirme, bir çalışanın güçlü ve zayıf olduğu yönlerini ortaya çıkarması nedeniyle o çalışanın eğitim ve gelişme açıklarının belirlenmesinde ve buradan yola çıkarak, organizasyonun genel anlamda eğitim ve geliştirme politikalarının saptanmasında kullanılabilir.²⁰⁶

Performans değerlendirme, çalışanlarla iletişim kurulmasında etkili bir araçtır ve performans gelişimini desteklemektedir. Performans değerlendirme sonunda çalışan; tutum ve davranışlarında, alışkanlıklarında, niteliklerinde veya bilgi düzeyinde istenen değişiklik ve geliştirmeler konusunda da bilgilendirilmektedir. Bu tür bir geribildirim

²⁰³ Allan R. Cohen, **Effective Behaviour in Organizations**, Irwin Inc, 1992, Usa, s.192

²⁰⁴ Jacques Igalens, "A Study of Relationship Between Compensation Package , Work Motivation and Job Satisfaction ," **Journal of Organizational Behaviour**, Vol.20, No. 7 1999, s.1008

²⁰⁵ Margit, Osterloh "Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms", **Organization Science**, Vol.11, No.5, 2000, s.541

²⁰⁶ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları , İstanbul 2002, s.180

çalışanları, yöneticilerin beklentileri yönünden aydınlatmaktadır. Burada sözü edilen geri bildirim performansı iyi olanın üzerinde durulması ve gelişmesinin planlanmasıdır. Alınan geri bildirim sayesinde geri bildirim alanlar arzu edilen davranış ve performans standartlarına ulaşmak için kişisel bir plan da yapabilirler. Yani çalışana geri bildirim yapılmasıyla onun öğrenmesine, yeni bilgi ve becerileri yada performanslarını ve davranışlarını geliştirmesine katkıda bulunulur.²⁰⁷ Değerlendirmelerin sonrasında eğitim ve diğer destek çabalarının gelmesi ise çalışanların odaklanmasını ve adanmasını daha da kolaylaştırmaktadır. Eğer çalışanlar performanslarının adil bir şekilde değerlendirildiğine inanırlarsa işletmeye olan bağlılıkları artacaktır.²⁰⁸ Çalışanbağlılığı ve motivasyonunu arttırabilmenin en önemli koşulu iyi bir iş yaşamı ve işletme kültürü yaratmaktır.²⁰⁹

İyi planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda organizasyona sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Organizasyonları böyle bir değerlemeye yönelten nedenler yada değerlemeden beklenen yararlar özet olarak şu şekilde belirtilebilir:

- Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İşi ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde, çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geribildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.

²⁰⁷ Roland&Frances Bee, **Yapıcı Geribildirim**, İlkaynak yayımları, Ankara 1997, s.10

²⁰⁸ Terence.R.Mitchell, "Motivation,"**The Academy Of Management Review**,Vol.7,No.1,1982,s.80

²⁰⁹ Fred, Herrera, "Demystifying Employee Motivation", **Employment Relations Today**, 2002,s.37

- Düzenli olarak yapılan performans değerlendirmesi toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.
- Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek, yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun arttırılması için mükemmel bir hazırlıktır.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarıları ödüllendirmek daha kolay ve nesnel olur.
- Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.
- Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlemesi ile daha etkili ve nesnel olur.

Buradan yola çıkarak, iyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları da ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek.
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak.
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini arttırmak.
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak.
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek.
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek.
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak.
- Çalışanın eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak.
- Yönetim becerilerini geliştirmek.
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve takım çalışmasını arttırmak.
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişim ve anlayışı arttırmak.

- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile organizasyonun amaçları arasında uyum sağlamak.²¹⁰

2. BİREYSEL PERFORMANSI OLUŞTURAN UNSURLAR

Yüksek performanslı organizasyonları gerçekleştirmenin temel koşulu yüksek performans becerilerine yani yetkinliklere sahip bireylerle çalışmaktır. Yüksek performanslı bireyler dünyalarındaki her şeye karşı pozitif bir yaklaşımı benimseyen ve yaşamlarındaki onca iyi şeye odaklanan ve bunları daha da iyileştirmeye çalışan bireylerdir.²¹¹ Bunu gerçekleştirebilmek için çalışanların işletme amaçları ile kendi amaçları arasında bir denge kurmaları ve işletme amaçlarını kendi amaçları gibi benimsemeleri gerekir.²¹²

Bireyleri, performans becerilerini geliştirmeye özendirmenin yolu da kişisel amaçları ile organizasyon amaçları arasındaki yakın ilişkiyi açıkça görmelerini ve anlamalarını sağlamaktır. Çalışanların amaçları, içinde bulunduğu departmanın amaçlarını destekleyecek şekilde belirlenmelidir. Fonksiyonun amaçları iş biriminin amaçlarını desteklemelidir. İş biriminin amaçları da işletmenin genel stratejisini desteklemelidir. Genel strateji de şirket için oluşturulan vizyon ile uyumlu olmalıdır.

Bireysel performans, bir bakıma, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak tanımlanabilir. Bu yetkinlikler, yalnızca işe yönelik görevleri değil, işe yönelik olmayan görevleri ve davranışları da içermektedir. Doğrudan işe yönelik olmayan yetkinlikler arasında takım çalışması, müşteri odaklılık, istekli ve coşkulu olma, yardımseverlik, kurum kültürünü sahiplenme ve bireysel disiplin sayılabilir. Yetkinlik kişinin işletme amaçlarını gerçekleştirme decesidir.²¹³

Bireyin performansı, bireysel ve organizasyonel amaçlara yönelik çalışırken ihtiyaç duyduğu yetkinliklerin niteliğine göre, görev performansı ve kurumsal performans olarak ayrılabilir. Görev performansı, işin teknik ve uzmanlık yönü ile

²¹⁰ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, a.g.k , s.182

²¹¹ Robin S. Sharma , **Ferrari'si Satan Bilge**, Goa Yayınları, İstanbul 2005, s.53

²¹² A.D,Amar, "Motivating Employees in 1990s", **The Mid-Atlantic Journal of Business**,1994

²¹³ Rita Gunther Mc Grath,"Defining and Developing Competence",**Strategic Management Journal**,Vol.16,No.4,1995,s.251

ilgilidir. Kurumsal performansın bir boyutu, insanlar arası ilişkileri kolaylaştırıcı davranışları ifade eder ve çalışanlar arasındaki iletişimin ve ilişkilerin iyileştirilmesi, uyum ve anlayışın sağlanması, gerginliklerin giderilmesi ve çatışmaların yönetimi gibi kurumsal amaçlara hizmet eder.

Yüksek performanslı birey, organizasyonun vizyon ve stratejileri doğrultusunda çalışırken görev performansı ile kurumsal performansı aynı anda en üst düzeyde gerçekleştiren kişidir.²¹⁴

Bireysel performansı oluşturan üç unsur bulunmaktadır:

- Odaklanma – Çalışan ne yapacağını bilmelidir.
- Yetkinlik – Çalışan bunu yapabilecek becerilere sahip olmalıdır.
- Adanma – Çalışan katkıda bulunmaya istekli olmalıdır.

Bu unsurlar oldukça basittir ve O.Y.A. olarak kısaca hatırlanabilir.

- Odaklanma, ne yapacağımı biliyorum anlamına gelir.
- Yetkinlik, onu yapabilir olmam gerekir anlamına gelir.
- Adanma, ise onu yapmak için gerekli motivasyona sahibim anlamına gelir.

Bu üç unsur birbirinden ayrı yada iç içe düşünülebilir. Yüksek bireysel performans bu üç unsuru birlikte gerektirdiğinden yönetimin dikkati ve çabası bunların hangisinin, ne zaman ve ne kadarının gerektiğini belirlemek üzerine yoğunlaşacaktır. Farklı durumlarda odaklanma, yetkinlik ve adanma unsurlarının gereken bileşenleri farklı olacaktır. Diğer bir ifadeyle, farklı durumlarda bunların önem ve ağırlıkları değişeceğinden duruma bağlı olarak yönetsel eylemin niteliği ve düzeyi de değişecektir. Bir yönetici, farklı durumlarda liderlik becerilerini, çalışanların başarılı olmak için ihtiyaç duyduklarını aldıklarına emin olacak şekilde kullanmalıdır. Yöneticiler çalışanlarına çok para vermeyebilir, ama yöneticilik becerileri, çalışma koşulları ve kariyer fırsatları açısından çalışanların performansını arttırabilecek bir şeyler yapabilirler.²¹⁵

²¹⁴ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, a.g.k, s.47

²¹⁵ Jac Fitz-Enz&Jack J. Philips, **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2001, s.104

Bireysel performansı oluşturan üç temel unsur bilindiğine göre, bir çalışanın istenen düzeyde performans göstermemesi durumunda sorulması gereken üç soru bulunmaktadır.

- Çalışan neye katkıda bulunacağını biliyor mu?
- Çalışan katkıda bulunabilecek mi?
- Çalışan katkıda bulunmaya istekli mi?

Bu soruları cevaplaması için yöneticinin O.Y.A. kavramını hatırlaması gerekir. Yönetici bu sorular doğrultusunda performansı artırma çabası gösterdiğinde sonuç O.Y.A., Odaklanma, Yetkinlik ve Adanma, olacaktır.

Tablo 3:O.Y.A kavramı

| <u>Çalışanlar</u> | <u>Yöneticiler</u> | <u>Sonuç</u> |
|--------------------------|--|------------------|
| Ne yapacağını bilmelidir | Talimatlar vermeli Beklentileri belirlemeli (Performansı planlama) | <u>Odaklanma</u> |
| Onu yapabilmelidir | Kaynak ve destek sağlamalıdır (Performansı yönetme) | <u>Yetkinlik</u> |
| Onu istemelidir | Takdir etmeli ve geliştirmelidir (Performansı değerlendirme) | <u>Adanma</u> |

Kaynak:Barutçugil,**Performans Yönetimi**,s. 49

Doğru zamanda doğru eylemleri yapan bir yönetici çalışanlarının performansını en üst düzeye çıkarabilir:

- Bir yönetici talimatlarla yönlendirirse ve beklentilerini açıklığa kavuşturursa çalışanlar neye katkıda bulunacağını bilirler.
- Bir yönetici gerekli kaynakları ve desteği sağlarsa çalışanlar katkıda bulunabilme yetkinliğini kazanırlar.
- Bir yönetici takdirlerini belirtirse çalışanlar katkıda bulunmaya daha istekli olurlar.

Sonuç olarak performansın artırılması düşünüldüğünde akla O.Y.A. gelmelidir. Yöneticiler, odaklanmayı, yetkinlikleri ve adanmayı sağlama ve geliştirme yoluyla performansı daha üst düzeye çıkarmak için gerçekleştirilecek yönetsel eylemlerin süreklilik gösterdiğini unutmamalıdır.²¹⁶

2.1. ODAKLANMA

Bireysel performansı artırmanın birinci adımı odaklanmayı sağlamaktır. Çalışma yaşamında performansın, diğer bir ifadeyle başarının şansa bir ilgisi yoktur. Doğru yerde, doğru zamanda olmak yada doğru kişiyi tanımak gibi genel geçerliliği olan başarı yolları yoktur. Bunların belki bir yardımı olur. Gerçek performans, ancak, onun için nasıl hazırlık yapılacağını bilerek elde edilir. İş yaşamında bunun anlamı, kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirleyen geliştirilmiş bir yöntemle sahip olmaktır.

Bu yöntem, yönetici ile çalışan arasında yapılan ve belirlenmiş bir zaman dönemi içinde elde edilmesi istenen amaçları tanımlayan yazılı bir anlaşmanın yani bir performans anlaşmasının yapılmasıdır. Bir performans anlaşması;

- İş iki farklı bakış açısından, yani yöneticinin ve çalışanın gözünden görebilmek ve bu bakış açılarını paylaşabilmek için bir fırsattır.
- İşin gerekleri üzerinde anlaşmak ve öncelikleri belirlemek için bir yöntemdir.
- Çalışanın hedefler üzerinde dikkatini sürekli yoğunlaştırmasına olanak sağlayan bir araçtır.
- İşin nasıl bitirilmesi gerektiği konusunda yöneticilerin beklentilerini belirleyen bir belgedir.
- Büyük resmi görebilmesi ve gerekli herhangi bir değişikliği daha iyi anlayabilmesi için çalışana verilen bir şanstır.
- Çözüm gerektiren sorunlar ve olası engeller üzerinde daha açık bir odaklanmadır.

²¹⁶ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, a.g.k, s.49

- Eylem için sorumluluklarının,yani kimin, neyi, ne zaman yapacağını, belirlenmesinde kullanılabilecek bir araçtır.
- Tarafların, işle ilgili taahhütlerine odaklanmalarına yardım eden bir sözleşmedir.

Bir performans anlaşması, yöneticilerin ve çalışanların mevcut performans, arzulanan performans ve aradaki açık konusunda düşüncelerine uygun bir ortam hazırlar.Ayrıca, yöneticilerin ve çalışanların performans açığını kapatabilmek için birlikte hazırlanmalarına, bir taahhütte bulunmalarına ve karşılıklı sözlere uymalarına olanak sağlayarak bireysel ve organizasyonel anlamda yüksek performansı elde edilmesini kolaylaştırır.

Böyle bir anlaşmayla karşılıklı sorumluluklar belirlenmiş ve üzerinde anlaşmaya varılmıştır.Taraflar sözlerine sadık kalarak performansı yükseltmeye odaklanırlar. Çalışanın performansını arttırmaya yönelik uygun bir iklim oluşturan , içsel ve dışsal ödülleri etkinleştirebilen yöneticiler çalışanların performanslarının artmasına önemli katkıda bulunurlar ve bundan işletme büyük yarar sağlar.²¹⁷ Tüm bu yararlar göz önünde bulundurularak performans anlaşmasının hazırlanmasıyla uygulamanın izlenmesi bir kaçınılmaz görev olarak algılanmalı ve yerine getirilmelidir.

2.2. YETKİNLİK

Yetkinliğin küçük ve basit bir tanımını yaparak başlarsak; daha iyi performans göstermeye yol açan, yetenek, bilgi ve beceriye yetkinlik denir. Yetenek, doğuştan gelir. Beceri deneyimle gelişir. Bir başka tanıma göre yetkinlikler, kişilik, yetenek, ilgi, motivasyon gibi özellikleri içeren ve gözlenebilen davranışlar gurubudur.²¹⁸

Çalışanların organizasyon, departman ve kişisel düzeyde sonuçlar elde etmek için kurumsal inanç ve değerler sistemiyle uyumlu olarak sahip oldukları yada geliştirdikleri bilgi, beceri ve tutumlarla gerçekleştirdikleri eylemler yetkinlikler olarak

²¹⁷ Philip M. Podsakoff, "Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviours on Subordinate Performance and Satisfaction ," **Academy of Management Journal** Vol.25, No.4 1982, s.815

²¹⁸ <http://www.ntvcnbc.com/news/92116.asp>,Erişim Tarihi, 21.03.2006

isimlendirilmektedir. Yetkinliklerin evresel bir tanımı olmamakla birlikte, genel olarak şunlar söylenebilir.²¹⁹Yetkinlikler;

- Yüksek performansı önceden bildiren karakteristik özelliklerdir.
- Üstün performans gösterenleri diğerlerinden ayırır.
- Bireylerin nasıl yapmaları ve hangi sonuçlara ulaşmaları gerektiğini tanımlar.
- Yüksek performansı yakalamak için önemli noktalardır.
- Organizasyonun devam eden başarısı için önemlidir.
- Diğerlerinden iyi göze çarpan performansı önceden bildirebilir.
- Organizasyonda çalışan herkese genel olarak uygulanabilir.
- Organizasyonel iş stratejileri ile aynı doğrultudadır.

Yetkinlikler, kişilerin uzun dönemde farklı şartlar altında gösterdikleri farklı düşünce veya davranışların temel karakteristikleridir. Bu temel karakteristikler kişilerin farklı olaylar ve durumlar karşısında nasıl davranacaklarını tahmin etmemizi sağlar. Yetkinlikler, davranışların ve gösterilen performansın sebebidir. Yetkinlikler ile performans arasında neden sonuç ilişkisi vardır. Böylece, önceden belirlenmiş spesifik kriterler veya standartlarla karşılaştırarak, kimin zayıf veya üstün performans gösterdiğini tespit edilebilir.²²⁰

Yetkinlikler organizasyonun stratejisini çalışanların nitelikleri ile ilişkilendirir. Stratejik amaçlarla uyumlu niteliklere sahip çalışanlar global rekabetin yarattığı zorlukları karşılamaya daha yatkındırlar. Yetkinlikler organizasyonel değerleri yansıtmalıdır. Bunlar, çalışanların organizasyonel değerleri tanımladıkları ve yaşadıkları yoldur. Yetkinlikler, performans anlaşmasının bir parçası olduklarında performans becerileri olarak isimlendirilirler. Yetkinlikler temel davranışlar değildir. Temel bir davranış, ortalama ve ortalamanın üstü çalışanlar arasında yaygın olan bir davranış olarak değerlendirilir. Temel davranışları dışarıda bırakmanın nedeni mükemmellik üzerinde odaklanmayı sürdürmektir.

Yetkinlikler, çalışanlara mükemmel performansla sonuçlanacak davranış tarzlarını tanımlayan bir yol haritası sağlar. Çalışanların işlerini nasıl yaptıkları organizasyonlar

²¹⁹ http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/yetk_baz-ode.asp, Erişim Tarihi, 18.01.2006

²²⁰ http://www.cvtr.net/makale/yetkinlikler_bazli_perf.htm, Erişim Tarihi, 10.02.2006

için bir rekabetçi üstünlük oluşturur.²²¹ Bir organizasyonda yetkinliklerin açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanması:

- Performans çitasını yükseltir.
- Bireysel davranışları işletme stratejileri ile uyumlaştırmaya yardım eder.
- Yeni bir organizasyon-çalışan sözleşmesine temel oluşturur.
- Başarının ölçüsünü değiştirir.
- Bir öğrenme kültürü yaratmak için temel oluşturur.

Yetkinliklerin önemi ve sonuçları nasıl etkilediği anlaşıldığında, bunların performansın nasılını, yani süreç performansını tanımladığı görülecektir. Yetkinlikler, inançlar ve değerlerle bağlantılıdır. Dolayısıyla yetkinliklerin tanımlanması çalışanların eylemlerini organizasyonun inanç ve değerler sistemiyle uyumlaştıracak bir yöntemin tanımlanması anlamına gelir.

Bir işin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için gerekli yetkinlikler örneğin; iletişim, esneklik, müşteri odaklılık, girişkenlik, insanlar arası ilişkiler ve sürekli iyileştirme gibi başlıklar altında belirlenmiş olabilir. Bu becerilerin çalışana anlatılması ve benimsenmesinin sağlanması için şu adımlar izlenebilir:

- İşin yapılabilmesi için önemli olan performans becerilerinin belirlenmesi.
- Bu performans becerilerinin ne anlama geldiğinin çalışanlara açıklanması.
- Bu becerilerin performansı nasıl artıracığının anlatılması.
- Bu becerilerin onun işini yapmasını nasıl kolaylaştıracağına kendisine sorulması.
- Bu becerilerin herhangi birisinde bir engeli yada endişesi olup olmadığını kendisine sorulması.
- Engelleri aşmak için yollar bulmak amacıyla görüş alışverişinin yapılması ve önerilerin geliştirilmesi.
- Bu becerilerin performans için önemli olduğunun ve kendisinden bu yetkinlikleri geliştirmesi ve kullanmasının beklendiğinin vurgulanması.
- Çalışana teşekkür edilmesi.

²²¹ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s.20

Bir çalışanın işini başarıyla tamamlayabilmesi için ihtiyaç duyduğu yetkinliklere performans değerlendirmesi sonucunda yeterince sahip olmadığı ortaya çıktığı zaman bu yetkinliklerin geliştirilmesi için bir eylem planı yapılmalıdır. Bu planda hangi yetkinliklerin, hangi yöntemlerle, ne kadar sürede ve kimin yardımıyla geliştirileceği kararlaştırılmalıdır.²²² Bu plan sayesinde performans problemi yaşayan çalışanlar tespit edilir. İşletmenin global dünyada başarılı olabilmesi ve rekabet edebilmesi için yüksek performansa sahip bireylerle çalışması yani yetkinlikleri gelişmiş çalışanları işe alması gerekir.²²³

2.3. ADANMA

Adanma, çalışanın içinde bulunduğu işletmeyle kendini özdeşleştirilmesi ve işletme amaçlarına ulaşmayı sağlamak için kendi amaçlarının işletme amaçlarıyla uyumlu hale getirilmesi ve o işletmede uzun süreli kalma ihtiyacı hissetmesi sürecidir.²²⁴ Çalışan ilişkileri yönetiminde çalışanların işletmeye güveni ve sadakati son derece önem kazanmaktadır. Çünkü çalışanların güvenini ve dolayısıyla işletmeye bağlılığını sağlamadan onlarla uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesi mümkün olamamaktadır. Bağlılık, bir ilişkiyi devam ettirme ve bunun devamlılığını sağlamak için çalışma isteğidir. İşletmeye bağlılık, bireyin çalıştığı işletmenin amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için kendisini sorumlu hissettiği ve çalıştığı kurumla çıkar ilişkisi algılamadığı psikolojik bir durumdur. Güven veya bağlılık hiçbir zaman bir kişinin diğerine bağışlayabileceği bir şey değildir, o ancak kazanılır.²²⁵

İyi hazırlanmış bir performans anlaşması ile kısa sürede elde edilebilecek bir sonuç çalışanın verimliliğini artırmak için kendini işe adama yönünde taahhütte bulunmasıdır. Çalışanın performansını artırmasını engelleyen üç iş özelliği bulunmaktadır. Bunlar:

²²² Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s.22

²²³ Bernard C.Reinmann, "Organizational Competence as a Predictor of Long Run Survival and Growth," **Academy of Management Journal**, Vol.25 , No.2 1982 , s.325

²²⁴ Gary J. Blau, "Conceptualizing How Job Involment and Organizational Commitment Affect Turnover And Absenteeism," **Academy of Management Review** , April 1987, s.288-300

²²⁵ Selen Doğan, **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, Kare Yayınları , İstanbul 2005, s.318

- İşin çok ağır ve insana yakışır nitelikte olmaması.
- İşin çok basit, sıkıcı ve monoton olması.
- Çalışanın nitelikleri ile uyumlu ve doyurucu olmamasıdır.

Performans anlaşmasının yapılması bu engelleri tanımlamak ve üstesinden gelecek önlemleri belirlemek açısından yararlı bir süreç olabilir. Performans anlaşması, iyi hazırlandığında çalışanın iş başarısını ve iş tatminini birlikte en üst düzeyde sağlayan anahtar rolü oynayabilir. Çalışan, bu anlaşma ile kendisine daha fazlasını ve daha iyisini elde etme şansının verildiğini düşünür. Yapmakta olduğu işlerle ilgili iyi duygular yaşar, işinden gurur duyar. İşinin niteliğinin geliştirilmesine önemli bir katkıda bulunduğunu düşünmeye ve kendini eylemin bir parçası olarak görmeye başlar. Bütün bunlar, çalışanın kendini işe adayarak daha fazla çaba göstermesine ve işinde daha büyük kişisel tatmin duygusu yaşamasına olanak sağlar.

Performans anlaşmasının bu yararları sağlayabilmesi ve işe adanma duygusunu gerçekleştirebilmesi için atılacak dört adım bulunmaktadır. Çalışanın kendini işe adamasını sağlayacak bu adımların belirlenmesi ve her bir adımı destekleyen anahtar eylemlerin tanımlanması gerekir.

1. Adım: Geliştirme

Yönetici çalışanın kendini işe adaması için anlamlı öneriler geliştirir ve onu bu konuda yönlendirir. Ayrıca, yönetici iyi bir performans anlaşmasının gerektirdiği tutum ve davranışları kendisi sergileyerek kişisel bir örnek oluşturur.

2. Adım: Ölçme

Bu adımda, önce her performans anlaşmasının mevcut işin yüksek öncelikli ihtiyaçlarını ne kadar iyi açıkladığı belirlenir. Daha sonra, çalışanın kendisini işe adamasının organizasyon amaçlarını nasıl desteklediği yada güçlendirdiği değerlendirilir. Son olarak da performans anlaşmasının dönem içinde karşılaşılabilecek sorunlar dikkate alındığında ne kadar gerçekçi olduğunun bir değerlendirmesi yapılır.

3.Adım: Görüşme

Bu adımda öncelikle, çalışanla düzenli iletişim sağlama ve geribildirimlerin sistemli olması için yol ve yöntemler geliştirilmelidir. Eylem planını oluştururken verilen bütün taahhütler için sorumluluklar da bu adımda belirlenir.

3.Adım: Destekleme

Çalışanların yeni ve yaratıcı çözümler geliştirmeleri özendirilmelidir.Soruları ve engelleri sakin ve soğukkanlılıkla karşılama ve çözüm için alınacak eylemleri tartışmak için fırsatlar yaratılmalıdır. Proje ve programlarda yaşanan duraklamaların nedenlerini ve işlerin yeniden yoluna koymak için nelerin yapılabileceğini belirlemek için analitik çalışmalar yapılmalıdır.Tüm bunlar, yöneticinin çalışanını desteklemesi için gereken anahtar eylemlerdir.²²⁶Çalışanların işine adandığının en önemli göstergelerinden biri çalışanın işletmede uzun süreli kalabilmeyi düşünmesi,işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeyi istemesi ve işletmenin misyonuna inanmasıdır. ²²⁷Garski'ye göre örgütsel adanma işletmede geçirilen yıllarla doğru orantılıdır.İşletme de geçirilen yıllar sayesinde çalışan kendisini işletmenin bir parçası sayar ve kıdemi sayesinde işletmenin sağladığı içsel ve dışsal ödüllerden daha fazla faydalanır.²²⁸Çalışanların yönetime ve yönetimin uygulamalarına inanmaları ve yönetime katkılarının olabileceğini düşünmeleri onların adanmışlıklarını artırır.Çalışanlarına inanan ve onların yeteneklerinin gelişmesine imkan veren yönetimler mutlu bireylerin çalıştığı ortamı hazırlamış olurlar.²²⁹

2.4. EĞİTİM

Eğitim , bireylerin yada onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri yada ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için , onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi , görgü ve

²²⁶ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, a.g.k, s.64

²²⁷ Gary J. Blau, "Using Job Involment and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover," **Journal Of Management**,1995,Vol 21,No.3 s.115

²²⁸ Lawrence G. Hrebiniak; "Joseph A. Alutto, Role- Related Factors in the Development of Organizational Commitment," **Administrative Science Quarterly**,Volume 17 ,No. 4 , 1972,s. 556

²²⁹ Fred Herrera, "Demistifying Employee Motivation," **Employment Relations Today**, Winter 2002,s.41

becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür. İşletme açısından bakıldığında , çalıştırılan insan gücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişmenin sağlanmasının amaçlanmasıdır.²³⁰ Eğitim, insanın bugünkü ve gelecekteki yaşamına bir müdahaledir. İnsan düşünce ve davranışlarında amaçlı olarak istenilen yönde bir değişiklik gerçekleştirme sürecidir. İnsanın ve toplumun yararı ve yarını düşünülerek uyumun ve üretkenliğin arttırılmasına yönelik düşünce ve davranış değişikliğini yaratma çabasıdır.

Eğitim, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda insanların düşüncelerinde, tutum ve davranışlarında ve yaşamlarında belirli iyileştirme ve geliştirmeler sağlamaya yarayan sistematik bir süreçtir. Bu süreçten geçen insanın kazandığı yeni bilgi, beceri ve tutum onun birey olma ve ait olma farkındalığını artırır, kişiliğini geliştirir ve daha değerli kılar.

Eğitim, insanın içinde yaşadığı bireysel, organizasyonel ve sosyal alanları bütünleştirir. İnsanın mevcut performansı ile arzulanan performansı arasındaki farkı kapatmasına yardımcı olur. Sahip oldukları ile sahip olmak istedikleri arasındaki farkı azaltmasına ve kişisel bütünlüğe ulaşmasını kolaylaştırır.

Eğitim, insanın değerler sistemini ve inançlarını etkileyerek hayata bakışını belirler. Hayatı daha iyi anlamasını ve onu daha üretken çabalarla daha güvenli ve huzurlu kılmasını sağlar. İnsanın zamanı daha anlamlı ve verimli yaşamasını kolaylaştırır. Eğitim, bilerek düşünmeye, yaratıcılığa, kişinin içinde bulunduğu kalıpları kırmasına, sınırlarının dışına çıkmasına, dünyaya daha esnek ve daha geniş bir açıyla bakmasına olanak sağlar. Eğitim, bir organizasyonun üyelerinin davranışlarını biçimlendirme sürecidir. Böylece onlar spesifik durumlara tepki olarak belirlenmiş performans kriterlerini karşılayabilirler. Eğitimin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- İşe, göreve odaklanır.
- Beceri geliştirmeye yöneliktir.
- Beceri ağırlıklıdır.
- Pratik, uygulamaya dönüktür.

²³⁰ Sabuncuoğlu, a.g.k, s.110

- Genellikle sıkı bir zaman sınırı vardır.
- Deneyimler üzerine geliştirilir.
- Tamamlandığında, katılımcı neyi yapabilmeli sorusuyla başlar.
- Dışarıdan sağlanan para, terfi, güç, ödül gibi motivasyon unsurları önemlidir.
- Normlara dayalıdır.
- Biçimsel olmayan yönleri fazladır.²³¹

İşgörenin sürekli eğitimi, işgörene işini layığıyla yapma yeteneği kazandırır. Onun kendine güvenini artırır. Eğitim, aynı zamanda işgöreni, örgütteki geleceği için hazırlar.²³²

Günümüzde, tüm dünyada büyük yada küçük her organizasyon eğitimin anlamını ve performansa katkısını bilmekte ve çalışanların eğitimi için giderek artan düzeyde çaba göstermektedir. Eğitime önem veren ve bu anlamda çalışanlarına yatırım yapan organizasyonların değişime ayak uydurabildikleri, hatta değişime öncülük ederek önemli rekabetçi üstünlükler elde ettikleri görülmektedir. Buna karşın, büyüklükleri yada pazardaki güçlü konumları nedeniyle gurura kapılan ve insana yatırıma gerek görmeyen organizasyonların değişim dalgalarına karşı tutunamadıkları ve zaman içinde pazarlarını, imajlarını, karlarını ve rekabetçi üstünlüklerini kaybettikleri de görülmektedir.

Bilgi birikiminin geometrik diziyle arttığı ve neredeyse her birkaç yılda bir ikiye katlandığı bir dünyada çalışanlarının bilgi ve becerilerini sürekli yenilemeyen organizasyonlar için başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır. Organizasyonlar, yaşayabilmek ve rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmek için çalışanlarını sürekli olarak yeniden yaratmak zorundadırlar.

Organizasyonlarda eğitim, işe alınan insanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumların onlara verilmesidir. Madalyonun diğer yüzü olan öğrenme ise insanların işlerini etkin bir şekilde yapabilmek için ihtiyaç duydukları bilgiyi, beceri ve tutumları elde etmeleridir.

Organizasyonlarda eğitim, çalışanların işe girerken beraberlerinde getirdikleri bilgi, beceri ve tutumlar ile işlerinin spesifik görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için

²³¹ İsmet Barutçugil, **Eğiticinin Eğitimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul 2002, s.18

²³² İlater Akat, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir 1999, s.353

ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumlar arasındaki farkı kapatma süreci olarak tanımlanabilir.

Eğer, organizasyonlar daha başından istenen davranışlara sahip çalışanları işe alma fırsatları bulabilselerdi, o durumda eğitim gereksiz olurdu. Ancak, tüm dünyada her geçen yıl, giriş davranışları ile istenen davranışlar arasındaki açığın büyümekte olduğu ve giderek daha fazla sayıda ve daha zor alanlarında eğitimlerin talep edilmekte olduğu gözlenmektedir.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi sürecinde üç ana başlık bulunmaktadır:

- **Organizasyonun İhtiyaçları:** Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için hangi birimlerde daha çok eğitime ihtiyaç vardır? Bu, organizasyonel amaçlar ve ihtiyaçlarla ilgili bir çalışmadır.
- **Mesleki İhtiyaçlar:** İşlerin eksiksiz ve etkili bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlar nelerdir? Bu, iş analizi çalışmasıdır.
- **Kişisel İhtiyaçlar:** Kimin hangi eğitime ihtiyacı bulunmaktadır? Çalışanların, şimdiki durumları ile sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve davranış düzeyleri arasındaki açığı kapatabilmek için ne gibi eğitimler gerekmektedir? Bu da eğitim ihtiyacının belirlenmesidir.²³³

Eğitimin işletmeler için anlamını ve yararlarını bazı başlıklar altında özetlemek mümkündür. Organizasyonlarda eğitim:

- Öğrenme zamanını kısaltır. İşe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, deneme-yanılma yoluyla öğrenmeye göre çok daha kısa zamanda ve daha düşük bir maliyetle öğretir.
- Hataları, başarısızlığı ve bunlardan kaynaklanan maliyetleri azaltır.
- Yeni işe başlayanların uyum sağlamasını ve verimli olmasını kolaylaştırır.
- Çalışanın işini, bilerek ve doğru işe odaklanarak yapmasını sağlar.
- Becerileri geliştirerek zaman ve verim kayıplarını azaltır.
- Çalışanın olumlu zihinsel tutum geliştirmesini destekler, sorun çözme ve yaratıcı düşünme etkinliklerini geliştirir.

²³³ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.k, s.302

- İletişimi geliştirir, güven duygusunu destekler, ekip çalışmasını kolaylaştırır.
- İletişimsizlikten yada başarısızlıklardan kaynaklanan gerginlikleri azaltır, organizasyonel stres düzeyini düşürür.
- Çalışanların elde tutulmasını kolaylaştırır, işgücü devrini azaltır ve böylece yönetimin kolaylaşmasını sağlar.
- Daha iyi hizmet yada daha kaliteli ürün ortaya konulmasını sağlayarak müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırır.
- Çalışanların yetkinliklerinin gelişmesi ile organizasyonun önemli bir rekabetçi üstünlük elde etmesini sağlar.
- Ortak değerlerin paylaşılması ve vizyonun herkes tarafından anlaşılması yoluyla organizasyonun kalıcılığını güvenceye alır.²³⁴

2.5. DOĞRU İNSAN SEÇİMİ

İnsan kaynakları bölümünün hem kuramsal hem de uygulamada en belirgin işlevlerinden biri, işletmeye uygun olan insan gücünü bulma, adaylar arasından seçim yapma ve uygun bulunanları görevlere yerleştirmektir.²³⁵ İşgören seçiminde yapılacak hatalar işletmeyi olduğu kadar işgöreni de olumsuz olarak etkiler. İşgören yetenekleri ile işin gerekleri arasında bir uyum yoksa kişi, işin gerektirdiği faaliyetleri gerçekleştiremeyecektir. İşin yükünü taşıyamayan işgören hem fiziksel hem de psikolojik yönden yorgun düşecek, iş tatmini azalacak ve büyük olasılıkla işi bırakacaktır. Aynı şekilde, işin gereklerini yerine getiremeyen bir işgören çalışma arkadaşlarının da temposunu etkileyeceğinden beraber çalıştığı iş arkadaşlarının performanslarının düşmesine ve morallerinin bozulmasına neden olacaktır. İş ile işgören arasında sağlanan dengeli ilişki bir taraftan işin arzu edilen amaçlara uygun olarak gerçekleşmesini temin eder, diğer taraftan da personeli ekonomik olduğu kadar sosyal ve psikolojik bakımından tatmin eder.²³⁶

²³⁴ Barutçugil, **Eğiticinin Eğitimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.54

²³⁵ Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, Gül Basım Yayın , İstanbul 1989, s.41-42

²³⁶ Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 3.Baskı, Beta Yayınları İstanbul 1998, s.245-261

Uygun niteliklere sahip çalışanların araştırılması ve seçilmesi, bir organizasyonun yaşaması ve gelişmesi açısından son derece önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Araştırma süreci, sayı ve nitelik olarak uygun adayların bulunmasını ve organizasyona çekilmesini içerir. Seçme süreci ise, yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgileri organizasyon ihtiyaçlarına en uygun olan adayların sistematik bir şekilde belirlenmesi çalışmalarını ifade eder.

Bir işe alma sürecinde, öncelikle genel amaçlı, ilk zamanlarda her işe koşacak ve yöneticisi tarafından yetiştirilecek bir kişinin mi, yoksa özel bir işi yapacak, yetişmiş uzman bir kişinin mi arandığına açıkça karar verilmelidir. Nitelikli, uzman bir kişinin işe alınmasına karar verildiğinde, ne gibi özellikler arandığı tam ve doğru olarak belirlenmelidir. Doğru yerlere doğru insanları seçmek ve yerleştirmek son derece önemli bir takım oluşturma becerisi ve organizasyonel tasarım deneyimidir.

Deneyimli insan kaynakları yöneticileri, nitelikli adayların bulunmasını sağlayacak bir bilgi derleme ve araştırma sisteminin oluşturulmasının ve işler halde tutulmasının önemini bilirler ve bunun için gerekli bağlantıları kurarlar, iç ve dış bilgi akış sistemlerini oluştururlar, ilgili bölüm, birim yöneticileri ile işbirliği ve iletişim ortamı yaratırlar.²³⁷ İş tarifi belirgin bir göreve talip olan adaylar arasında seçim yaparken, ilk olarak o tarife uygun kişinin teorik ,fiziksel,fizyolojik,entelektüel ve psikolojik profili ortaya çıkartılmalıdır.²³⁸Önemli olan boşalan pozisyonlara eleman almak değil, doğru işe doğru adam bulmaktır. Üstelik bu sürecin hızlı işlemesi gerekir. Eleman bulma ve seçmedeki gecikmeler yada işe uygun eleman seçmeme işlerin aksamasına, dolayısıyla maliyetlerin yükselmesine neden olabilir. O nedenle kaliteli ve kapasiteli eleman bulma ve seçme bir işletme için yaşamsal önem taşır.

İşgören bulma ve seçme aşlında işletmenin işe alma politika ve planlarına uygun biçimde gerçekleştirilir. Tutarlı bir insan kaynakları politikası ancak boş işlere en yetenekli ve kişilikli elemanların alınması ile gerçekleşebilir. İşletmeye ve işin gereklerine uygun olmayan bir işe alma yöntemi sonuçta işletmeye ve işgörene çok pahalıya mal olabilir. Bu nedenle konuyu öncelikle işletme ve işgören açısından incelemekte yarar vardır.İşletme açısından bakıldığında; doğru işe doğru adam

²³⁷ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.k, s.258

²³⁸ Garih,a.g.k, s. 79

alınmadığı takdirde işletme içinde iş-kişisi veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgücü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olur. Böyle durumlarda boşalan işe yeniden işgören alınması söz konusu olacak ve giderler giderek artacaktır. Kaldı ki işletmeye her yeni giren elemanın işe ve çevresine uyum sorunları baş gösterecek, en azından başlangıçta verimsiz çalışma, zaman kaybı ve araçların kötü kullanımı kaçınılmaz olacaktır. Bir kaynakta belirtildiği gibi insan kaynaklarına yapılan yatırımın ve doğru eleman bulmanın belirli bir maliyeti vardır.

- İlanlar
- Görüşme ve diğer seçim prosedürleri
- Yeni elemanların işe ve işletmeye uyum göstermesi
- Temel iş eğitim giderleri
- Elemanların kısa sürede işten ayrılmalarının doğurduğu giderler
- Yeni elemanların hatalarından doğan maliyetler gibi

Konunun işgörenler açısından da pek iç açıcı olduğu söylenemez. İşe alma sırasında verilen yanlış karar iki ilginç sonuç doğurabilir. Birincisi, işgören işe alınırken başarılı görünmesine karşın işe girdikten sonra aynı başarıyı sürdüremeyebilir. İkinci durumda ise, aday başarılı olabileceği bir işe, seçim sırasında başarısız olması nedeniyle alınmamıştır. Kuşkusuz bu tip hataların maliyeti insan kaynakları stratejisini olumsuz yönde etkiler.

Öte yandan, işgören seçimine gereken önemi vermeyen işletmeler bir yandan kendi yıkımlarını hazırlarken, aynı zamanda işe yanlış alınmaları yada alınmamaları nedeniyle işgörenleri ekonomik ve psikolojik yıkıma sürükler. Yeteneklerinin çok üstünde yada çok altında bir işe alınmaları nedeniyle daha sonra işten uzaklaştırılan yada uzaklaşan işgören işsizlik, moral düşüklüğü ve aşağılık duygusu içine girer.²³⁹

Eleman seçiminde kullanılacak ölçütler, her işin özelliklerine göre değişiklikler gösterir. Adayda aranacak özellikler ve seçimde kullanılacak ölçütler, iş duyurularında aranan nitelikler olarak belirtilmeli, böylece baş vuracak adayların organizasyonun ihtiyaç ve beklentilerine uygun olması sağlanmalıdır.

²³⁹ Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.k, s.73

İşe alınacak insanlar seçilirken, işin ve adayın özelliklerinin birbirine uygunluğu göz önünde bulundurulmalıdır. Yasaların seçim sürecine etkisi büyüktür. İnsan kaynakları uzmanlarının ilgili yasaları çok iyi bilmesi gerekir. İş duyurularında iş yasalarının eşit davranma ilkesine benzer yasal sınırlamalara ve etik davranmaya özen gösterilmelidir.

Seçme sürecinde kullanılan ölçütler genellikle; eğitim, iş veya meslek deneyimi ve işle ilgili kişisel özellikler olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir.

Eğitim ölçütü, adayın kaç yıllık bir eğitim gördüğünü, nereden mezun olduğunu ve bazı durumlarda mezuniyet derecesini içerir. Eğitim konusunda saptanan ölçüt, iyi bir performans göstermek için gerçekten gerekli olan eğitim düzeyini yansıtmalıdır.

Adayın işteki ve meslekteki deneyimi genellikle onun geçmiş başarısını gösterir. Bir organizasyon normal koşullarda, işe alacağı insanların benzeri bir işte deneyim sahibi olmasını tercih eder. Böyle bir deneyime sahip olan eleman, işi iyi bir şekilde yerine getirmek için daha az eğitime ihtiyaç gösterir. Bu da eğitim maliyetlerini önemli ölçüde düşürür. Ayrıca, yeni elemanın kendisiyle birlikte getirdiği deneyim o işe zenginlik, yenilik ve canlılık katabilir.

İşle ilgili kişisel özellikler, o elemanın işini yaparken kullanacağı bilgi ve becerilerine katkıda bulunan ek ilgi alanlarını içerebilir. Yasal ve etik açıdan, yalnızca elemanın performansını etkileyebilecek olan kişisel özellikler ölçüt olarak kullanılabilir. Aynı durum, boy ve kilo gibi fiziksel özellikler için de geçerlidir.²⁴⁰ İş tarifi belirgin bir göreve talip olan adaylar arasından seçim yaparken, ilk olarak o tarife uygun kişinin teorik olarak fiziksel, fizyolojik, entelektüel ve psikolojik profili ortaya çıkartılmalıdır. Adaylar bu profillere uyma derecelerine göre sınıflandırılmalıdır.²⁴¹ İşe yeni eleman alınırken karşılaşılan tehlikelerden birisi aranan kişisel niteliklerin yanlış betimlenmesidir. Bu konulardaki en büyük hatalardan birisi, işten ayrılan bir elemanın yerine geçecek kişide eski iş görenin niteliklerinin aranmasıdır.²⁴²

Kişilerin yapacakları işlere uygun olarak seçilmesini sağlamak için yararlanılan yöntemlerden biri psikoteknik olarak isimlendirilen test uygulamasıdır. Psikoteknik

²⁴⁰ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.k, s.262

²⁴¹ Garih, a.g.k, s.79

²⁴² John Finnigan, **Doğru İşe Doğru Eleman**, Bireysel Yatırım Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul 1995, s. 47

yöntemle adayların işe ilişkin özellikleri değerlendirildiği gibi, bazı kişilik belirtileri ve özellikleri de değerlendirilir. Psikoteknik yöntemde amaçlar, bireyleri işe ve iş yerine uydurmak, iş görenlerin yapabilecekleri en iyi işleri belirlemek, iş görene uygun olan ürünü bulmak, hangi özelliği gösteren bireylerin kimlerle çalışacağını kararlaştırmak, seçim işlemini objektif hale getirmek, işlerin gelecekteki yapısına uygun elemanı seçmektir. Bireyin işe uyumu, işin gerektirdiği zihinsel ve bedensel yeteneklere sahip olması ve işe ilişkin bazı kişilik değişkenlerini taşıması ile mümkün olurken, işyeriyle ilgili uyumu istek ve beklentilerinin, değer yargılarının ve psiko-sosyal yapısının işyeri ile uyum sağlamasıyla mümkün olacaktır.²⁴³

2.6. MOTİVASYON

Motivasyon, canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Motivasyon, aynı zamanda yetenekle açıklanamayan bazı karar ve davranışlar içinde kullanılabilir. İş motivasyonu ise işgörenin işini yaparken sahip olması gereken motivasyondur.²⁴⁴ Motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesini ifade eder. Bu konudaki çalışmalar iş ortamında insanları harekete geçiren güçlerin ve güdülerin neler olduğu, belirli davranışlara iten yada çeken faktörlerin nitelikleri ve nasıl geliştirilebilecekleri üzerinde yoğunlaşır.²⁴⁵

Motivasyon sözcüğü latince kökenli “movere” kelimesinden türetilmiştir. Anlamı ise “hareket etmek, ettirmek” olarak ifade edilebilir. Bu anlamda motivasyon, insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak yada amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreç içinde, bir yandan insan ihtiyaçları sürekli değişirken, diğer yandan da kişi davranışlarında farklılıklar oluşmaktadır. İşte bu sürekli değişim güdülenmenin dinamiğini oluşturmaktadır.²⁴⁶

²⁴³ İlhan Erdoğan, **Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem**, İşgücünün Seçimi ve Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, MPM Yayınları, Ankara 1990, s.14

²⁴⁴ Manuel London, “Toward a Theory Of Career Motivation,” **The Academy Of Management Review**, Vol. 8, No. 4 Oct 1983, s.620

²⁴⁵ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.k, s.372

²⁴⁶ Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitabevi, Ankara 2001, s.62

İnsanların yeme, içme, başarı, para gibi bazı belirgin ihtiyaçları vardır ve onlar bu ihtiyaçlarını karşılamak için bir çaba ve çalışma gerektiğini bilirler. İhtiyaçlarını giderecek ödüller ve kazanımlar peşinde koşarlar.Ödüller onları çaba göstermeye özendirir. Ödüllerle ilgili geribildirimler ise ödülün o kişiye uygun olduğunu yada olmadığını ve tekrar kullanılması veya kullanılmaması gerektiğini söyler.Ödüller içsel veya dışsal olarak gerçekleştirilebilir.

İçsel ödüller, bir eylemi başarma sürecinde elde edilen tatmin duygusudur, kişinin işi ile ilgili düşünce ve davranışlarını doğrudan etkiler.Dışsal ödüller ise bir başka kişi ve genellikle yöneticiler tarafından verilen parasal yada parasal olmayan ödüllerdir.

Çalışanın motivasyonu onun iş verimliliğini, yani performansını etkiler. Yöneticinin önemli görevlerinden biri de motivasyonu organizasyonel amaçları gerçekleştirmek için yönlendirmek ve kullanmaktır. Organizasyonlarda yüksek motivasyonun sağlanması yüksek performansı yansıtan davranışların artmasına yol açacaktır.²⁴⁷ Her çalışanın yeni bir işe girerken bir takım beklentileri vardır. Bu beklentilerinin karşılanacağı düşüncesiyle o işi seçer ve orada çalışır. İşin ve işyerinin sağladıklarına bağlı olarak belirli bir düzeyde iş tatmini sağlanır, çalışanın morali ve motivasyonu buna bağlı olarak değişir.Bu durum, onun çabalarını yeniden gözden geçirmesini gerektirir. Çalışan, kendi verdikleri ile aldıklarını, yani harcadığı çabalarla elde ettiği ödüllerini karşılaştırır. Bu karşılaştırmadan sonra, kendi çabasını arttırmaya, aynı düzeyde sürdürmeye veya azaltmaya karar verebilir.²⁴⁸ Deci'ye göre diğerlerinden farklı yeteneklere sahip işgörenlerin motive edilmesinde dışsal ödüller daha fazla yer tutar.²⁴⁹

Eğer çalışanlar yaptıkları işin kontrolünü kendilerinde olduğuna inanmıyorlarsa içsel ödül doyumunu gerçekleştiremeyeceklerdir.²⁵⁰ Dışsal doyum en iyi şekilde sağlayan ise performansa dayalı ücret sistemidir.Birçok araştırmacı içsel doyumun gerekli olduğunu kabul ederken aynı zamanda içsel doyumun ölçülmesinin ve

²⁴⁷İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul 2002, s.184

²⁴⁸ Barutçugil, , **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.k, s.373

²⁴⁹ Larry E. Pate,"Cognitive Versus Reinforcement Views of Intrinsic Motivation,"**The Academy Of Management Review**, Vol. 3,1978,s.505

²⁵⁰ Laurie,A.Broedling, "The Uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behaviour," **The Academy Of Management Review**, Vol. 2, 1978,s.271

kontrolünün zor olduğu konusunda hemfikirdirler.İçsel doyumunu sağlayabilmenin en önemli koşulu çalışanın ihtiyacını anında gidermektir.²⁵¹Eğer işgörenler çok fazla stres altındaysalar içsel ve dışsal ödüllerden sağlayacakları motivasyon ve iş doyumunu düşecektir.²⁵²Yardımlaşma ve bilgi paylaşımının olduğu işyerlerinde çalışanlar arasında etkin bir iletişim sağlanır ve bu da işgörene psikolojik doyum sağlar.²⁵³

Çalışanların takdir edildiği, çalışanlara saygı duyulduğu ve iyi bir çalışma ortamının oluşturulduğu işletmelerde işgören motivasyonu artacaktır.²⁵⁴Yönetici , motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır Çünkü yöneticinin başarısı,astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına , bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır.Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilgilidir.Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir.²⁵⁵ Yöneticiler yönetimin amaçlarını işgörenin amaçlarıyla uyumlu hale getirebilmeli ve işgörenlerin işletmenin amaçlarını kendi amaçlarıymış gibi sahiplenebilmelerini sağlamalıdır.²⁵⁶Kişinin almış olduğu ödüller ve takdirler kişinin içsel motivasyonunun artmasına sebep olur.²⁵⁷

Çalışanların buldukları organizasyonlardan beklentileri, aşağıdaki gibi sıralanır:

- Övgü, takdir
- Onaylanma
- Öneride bulunmak
- Fikir vermek
- Performansı ile ilgili yeni bildirim almak

²⁵¹ Margit Osterloh, "Motivation, Knowledge Transfer and Organizational Forms, "**Organizational Science**, Vol.11 No.5, 2000,s.538

²⁵² Uma Sekaran, "Path to the Job Satisfaction of Bank Employees,"**Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 10,No. 4, 1989,s.347

²⁵³ Pamela Hinds,"Communication Across Boundaries"**Organization Science**, Vol.6,No,4,1995

²⁵⁴ Fred Herrera,a.g.k,s.40

²⁵⁵ Koçel,a.g.k,s.507

²⁵⁶ A.D. Amar, "Motivating Employees In 1990s,Reward And Recognition," **The Mid-Atlantic Journal of Business**, 1994,s.129

²⁵⁷ Hugh. J.Arnold,"Task Performance,Perceived Competence and Attributed Causes of Performance as Determinants of Intrinsic Motivation",**The Academy of Management Journal** , Vol.28,No.4,1985,s.876

- Kararlara katılımın sağlanması
- Parasal ödüller
- Ücret artışları
- Kişisel gelişimi için destek
- Kendini yetiştirmeye ayırabileceği zaman
- Terfi

Çalışanların içinde buldukları organizasyonlarda gerçekleştirmek istedikleri duygular da şu şekilde belirtilebilir:

- **Aktivite arzusu:** Katkıda bulunmak, aktif olmak ve değer yaratmak
- **Sahip olma arzusu:** Amaçları, değerleri ortak sahiplenmek ve ait olmak
- **Güç arzusu:** Karar almak ve etkili olmak için gereken yetkilerle donanmak
- **İlişki geliştirme arzusu:** Etkili iş ilişkileri kurmak, insanları etkilemek
- **Yeterlilik arzusu:** Bilgi, beceri ve deneyim yönünden yeterlilik göstermek
- **Başarma arzusu:** Eylemleri ve kararları ile amaca ulaşma yönünde sonuçlar almak
- **Takdir arzusu:** Yaptıklarıyla fark edilmek, ilgi ve takdir toplamak
- **Anlamlılık arzusu:** Varlığının ve yaptıklarının bir anlam taşıdığını görmek

Her insanda davranışları yönlendiren pek çok güdü vardır ve bir kişideki güdülerin karışımı ve etkileşimi bir başka kişideki güdüler topluluğuyla aynı değildir. Her çalışanın kendi motivasyonunu belirleyicileri farklıdır. Çalışanların iş ortamlarındaki ana amaçları da farklıdır. Bir kısmı parasal yönden gelirlerini arttırabilmeyi bir kısmı da işlerinden zevk aldıkları ve işlerini sevdikleri için çalışmaktadırlar. Hatta, o iş olmasaydı ne yapacaklarını bilmeyen ve bu nedenle çalışan çok sayıda insan da vardır. Bu nedenle, tüm çalışanlarda moral ve verimliliği arttırabilecek belli tek bir strateji yoktur.²⁵⁸ İşgörenlerin çalıştıkları kurumlarda kalmasını sağlamak için uygun çalışma şartları, yeterli bir gelir, iş güvenliği gibi orta dereceli ihtiyaçlarının karşılandığına ikna edilmeleri gerekir. Bununla birlikte işgörenlerin kendilerinden ve

²⁵⁸ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, a.g.k, s.42

yaptıklarından gurur duymaları ve kendilerini geliştirebilmeleri durumunda daha motive olabilmış bir şekilde çalışacakları muhakkaktır.²⁵⁹ İş rotasyonu da işletme içi motivasyonu arttıran önemli bir unsurdur ve rotasyon sayesinde çalışanlar kendilerini geliştirme fırsatı bulurlar.²⁶⁰

Örgütlerin, varlıklarını sürdürmedeki başarıları, bireylerin örgütsel amaçlara uygun olarak davranışta bulunmalarına bağlıdır.Örgütle bireyin kaynaştırılması düşüncesindeki en isabetli yaklaşım olsa olsa, örgüt-birey arasındaki karşılıklı beklentilere tam olarak uyulması şeklinde olabilir. Bundan başka, bireylerin çabalarını, örgütün başarısına yönlendirmelerini sağlayarak örgütsel amaçları gerçekleştirmelerine yardımcı olmaları da önemli bir katkı sayılmalıdır.Bu durumda, bireylerin örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunurken, kendi amaçlarını da en iyi şekilde elde edebileceklerini algılayacakları şartların da yaratılması gerekir.

Motivasyon, bireyin çaba ve faaliyetlerini, ilgi merkezlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir.Bu yönlendirmeyi yaparken, bireyin ihtiyaçlarının karşılanmasında, özlem ve beklentilerinin gerçekleşmesinde ona yardımcı olacak özendiricileri ve gerekli olan ortamı hazırlamak gerekecektir.

Motivasyon, etkili bir yönetimin anahtarıdır.Bu yüzden yöneticiler, insanların davranışlarının nedenleriyle bu davranışların nasıl meydana geldiğini iyi bilmek zorundadırlar. Çalışanları, belirli amaçlara doğru yönlendirmek durumunda olan yönetici, bunları nasıl harekete geçireceğini iyi bilmelidir.Yönetici, yönetsel davranışını, örgütsel amaçlarını, denetimlerini ve ödülleri, insanların doğasına ve psiko-sosyal yapısına uyarlamak durumundadır.²⁶¹

3. STRESTEN KAYNAKLANAN BİREYSEL PERFORMANS SORUNLARI

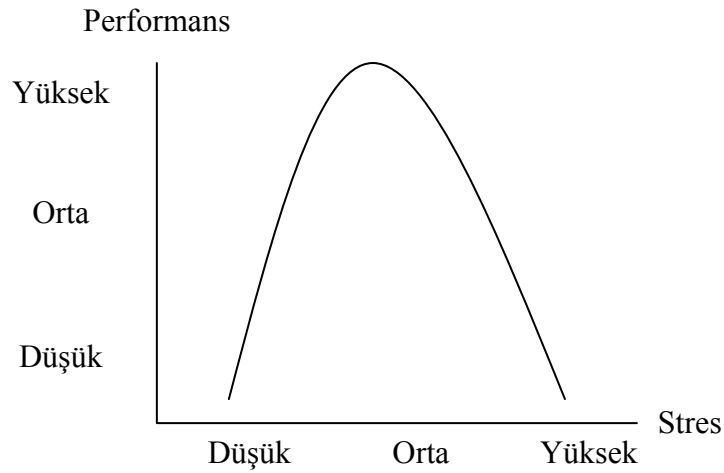
Her işletmede, yöneticilerin en önemli endişelerinden birisi de stresin çalışma hayatı üzerine etkileridir. Bu bakımdan, her yönetici, çalışan kimselerin stres durumları ile bunların örgütteki iş performansları arasındaki ilişkiyi dikkatle izlemelidir.Öncelikle, stresten kaynaklanan her türlü fizyolojik hastalık ve rahatsızlıkların, bazı saldırı ve

²⁵⁹ John Allan,**Daha İyi Nasıl Motive Etme Sanatı**,Timaş Yayınları,İstanbul 1998,s.24

²⁶⁰ James R.Morris, "Job Rotation",**The Journal of Business**,Vol.29,No.4,1996,s.270

²⁶¹ Eroğlu,a.g.k, s.248

depresyonlu davranış biçimlerinin, çeşitli iş kazalarının, işyerindeki personel devri ile devamsızlık vakalarının, bir kısım işgörenlerin maruz kaldığı yabancılaşma olayının iş performansı üzerinde olumsuz etkileri vardır. Mesela, hastalık sebebiyle işine gelemeyen bir işgören işletme açısından bir taraftan işgücü kaybına, öte yandan da çeşitli sağlık giderlerinin yükselmesine yol açmaktadır.



Şekil 5. Stres ve Performans

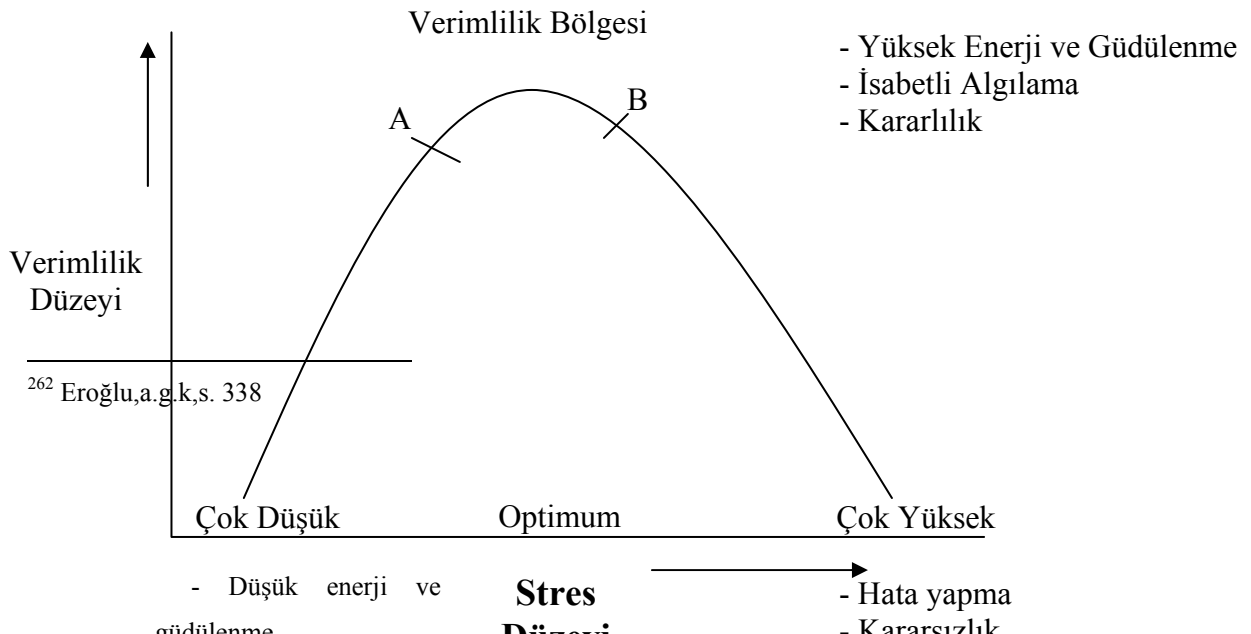
Kaynak: Eroğlu, s. 338

Aslında stres ile performans arasındaki ilişki her zaman bu kadar basit ve açık değildir. Stresin performans üzerindeki etkileri, içinde bulunulan durum ve şartlara, yapmakla yükümlü olunan göreve ve sahip olunan kişilik özellikleri ile algılama yapısına göre değişiklikler göstermektedir. Bu konuda, üç farklı görüşün olduğu görülmektedir. Bazıları, stresin her zaman olumsuz etkilere sahip olduğunu ileri sürerler. Bazıları da, stresin tam karşı bir görüşle fertlerin enerji rezervlerini teşvik ederek onları daha fazla harekete geçirdiğini ve cesaretlendirdiğine inanmaktadırlar. Bazılarına göre ise ılımlı bir stres performansı iyileştirirken aşırı stres performansı düşürmektedir. Bu görüşe uygun olarak çizilecek olan bir stres-performans ilişkisi ters U şeklinde

olacaktır. Bu bilgilere göre çizilmiş olan şekilden de anlaşılacağı gibi düşük stres seviyesi performansın da düşük kalmasına yol açmaktadır.²⁶²

3.1. VERİMİN AZALMASI

Çağdaş yönetici, hizmete en uygun yer ve zamanda, hızlı, ucuz, verimli ve kaliteli bir biçimde sunmak yada üretimi arttırmak düşüncesindedir. Hizmetin kalitesini yükseltmek veya üretimi arttırmak öteki etmenlerin yanında en önce insan ögesine bağlıdır. Çalışanların ne denli etkili olduğu stres ve verimlilik düzeyleri arasındaki ilişkiyle açıklanabilir. Stresin performans ile olan bu ilişkisi tersine dönmüş U ilişkisi olarak bilinmektedir. Aşağıdaki şekilde gösterilen bu ilişkiye göre, verimlilik, çalışanlar üzerindeki stres orta düzeyde iken en uygun durumdadır. Stres çok fazla yada çok az ise verimde de düşüşler olmaktadır. Aşırı bir biçimde işe boğulmuş olan bir yönetici yada o iş için hazır olmayan bir yönetici, tersine dönmüş U eğrisinin çıkış veya inişindedir, ama A ve B ile belirtilen optimum verimlilik bölgesinde değildir. Çalışanların ve yöneticilerin genellikle bu bölgede olması umut edilir.



Şekil 6. Stres ve Verimlilik Düzeyi

Kaynak:Ertekin,s. 63

Bu konuda işlerin yeniden gözden geçirilmesi, stres planlaması, yetki devri, gerekiyorsa personel alımı gibi önlemler düşünülebilir. Birey tarafından durumunun stresli olduğunun farkına varılması stres düzeyini yükseltir. Bireyler kendileri için en uygun olan, ılımlı bir stresle yaratıcı ve verimli olmaktadır. Bunun tersi, yani aşırı stres ise uyumsuzluk, yaratıcı ve verimli olamama ile sonuçlanabilmektedir.²⁶³

3.2. ROL ÇATIŞMALARI

Kişiler arası iletişim çatışmalarının önemli kaynaklarından bir tanesi de kişilerin sahip oldukları rollerdir. Rolün ne olduğu konusunda pek çok tanım yapılmıştır. Benzerleri arasında çoğunluğun üzerine uzlaştığı bir tanım şöyledir. Grup içinde belli bir pozisyonda bulunan kişiden beklenen işe yani davranışlara rol adı verilir. Bu tanımda grup, pozisyon ve iş kavramları vurgulanmaktadır. Rol, toplum yaşantısındaki önemli değişkenlerden birisidir. Toplum-grup olmaksızın rol de olmaz. Bir adada tek başına yaşayan bir insanın rolünden yada rollerinden söz edemeyiz. Toplumlarda tanımlanmış belirli roller vardır.Bu rollere talip olanlardan rolün gereğini yerine

²⁶³ Ertekin,a.g.k, s. 63

getirmeleri beklenir.²⁶⁴ Tıbbi sosyolog ve diğer sağlıkla ilgili araştırma yapanlara göre kişilerin hastalıklarıyla toplumdaki rolleri arasında ilişki vardır²⁶⁵.

Rol, bir kişinin bulunduğu görev yerine göre gerçekleştirmek durumunda olduğu ve kendisinden beklenen davranışların dizinidir. Belirli durumlarda bu ilişki rol çatışması doğurur. Rol davranışın etkinliği bireyin rol vericilerin beklentilerine uygun cevap vermesi halidir. Rol vericiler davranış düzlemi içindeki rol gerçekleştircilerin yapacaklarına ilişkin beklentiler olacaktır. Bu doğrultuda rol beklentisinde buldukları kişilere ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını anlatırlar. Rolü gerçekleştirecek olanlar ise kendilerinden ne beklendiğini algırlar ve eğilimleri doğrultusunda kendilerinden istenen davranışları sergilerler. Rol gerçekleştircisi durumunda olanlar değişik sebeplerle kendilerinden beklenenleri yerine getiremezlerse özel bir çatışma türü olan rol çatışması ortaya çıkar. Rol çatışması yaşayan bireyler işlerine konsantre olamazlar ve iş doyumları düşüktür.²⁶⁶ Özellikle kadınlar yaşamda birçok rollere sahip oldukları için rol çatışmasından dolayı psikolojik problemler yaşarlar.²⁶⁷ İş yaşamında en büyük sıkıntı ve stresi yaşayan kadınlar küçük yaşta çocukları olanlardır.²⁶⁸ Ama ilginç olan bu tür rollere sahip olmayanların olanlara nazaran daha fazla psikolojik problem yaşadıklarıdır.²⁶⁹

Örgütsel ilişkiler açısından düşünüldüğünde rol, tanımlanan sosyal yapı içinde kabul edilen kurallardan kaynaklanan ve kişi üzerinde beklentileri dar olan ilişkiler sistemidir. Günümüzün modern toplumunda yaşayan kişiler, hayat boyu roller ile karşılaşır. Sosyal roller tipik sıralamaya göre, çocuk, genç, eş, ana-baba gibi genel rollerden bazılarıdır. Bu roller kültür ile farklılık gösterir ve çatışmaya yol açar. Bu rollerde ilerlemenin dışında modern toplumdaki yetişkin kişinin aynı anda başka rolleri

²⁶⁴ Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2002, s.119

²⁶⁵ Bruce G. Link, Problems In Measuring Role Strains and Social Functioning In Relation To Psychological Symptoms, **Journal Of Health And Social Behaviour**, Vol.31, No.4, 1990, s.354

²⁶⁶ Edward R. Kemery, Outcomes of Role Stres, **Academy of Management Journal**, Vol.28, No.2, 1985, s.364

²⁶⁷ Patricia Voydanoff, "Work And Family Roles And Psychological Distress", **Journal of Marriage and Family**, Vol.51, No.4, 1989, s.923

²⁶⁸ Peter, S. Stemp, "Psychological Stress In The Postpartum Period", **Journal of Marriage and Family**, Vol.48, No.2, 1986, s.271

²⁶⁹ Russell. D. Burton, "Global Integrative Meaning As A Mediating Factor In The Relationship Between Social Roles And Psychological Distress," **Journal Of Health And Social Behaviour**, Vol.39, No.3, 1998, s.201

de vardır. Ayrıca bireyler yaşadıkları grup içinde de çatışmalar yaşayabilirler.²⁷⁰ Rol çatışması, bireyin aynı anda farklı rolleri gerçekleştirme zorunluluğunun sonucu ortaya çıkabileceği gibi, bireysel özellik ve yeteneklerin gerçekleştirecek role uyumsuzluğundan da doğabilir. Bazen taşınan roller de rol çatışmasına yol açabilir. En genel şekliyle rol çatışması kişinin bulunduğu ortamda yapması gereken ile yaptığı arasındaki olumsuz farktır. Yapılan çalışmalar, bireylerin rol çatışması ile karşı karşıya kalmasının temelinde, rol belirsizliğinin yattığını göstermektedir. Rol belirsizliği, rolü gerçekleştiren kişinin kendisinden beklenen davranışlar veya görevleri hakkındaki algılama yetersizliğinden ortaya çıkar. Rol çatışması örgütsel çatışmanın özel bir türüdür. Rol çatışmasının ortaya çıkması için öncelikle bir organizasyonun ve bu organizasyon içerisinde de bireylerin belirli görev tanımlarının olması gerekir. Bireyin görev tanımına ters düşmesi rol çatışmasının ortaya çıkışının başlangıcıdır.

İnsanlar, üstlendikleri rollerin niteliğinden ötürü yada bu rolleri üstleniş biçimlerinden ötürü bir takım çatışmalar yaşayabilirler. Rol çatışması, iki veya daha fazla rol baskısının birbiriyle çatışmasıdır. Bu durumda bir baskıya uyma diğer baskıya uymayı güçleştirir.²⁷¹ İş yerinde rol çatışması yaşayan bir işgören sık sık işten ayrılmayı düşünür.²⁷² İşyerinde yaşanan rol çatışması ve bunun oluşturduğu stres çalışanın iş doyumunu etkiler, performansını düşürür ve çalışanın işletmeyle ilgili olumsuz duygular yaşamasına neden olur.²⁷³ Çatışma bireyin kendi tercihlerinde, iki yada daha çok kişilerin tercihlerinde yada grupların tercihlerinde farklılıklar biçiminde ortaya çıkar.²⁷⁴

Çatışma stresle çok yakın ilişkisi olan bir kavramdır. Çatışma, kişisel amaçlar, gereksinimler veya değerler gibi boyutlarda bireysel, bir grup içindeki bireyler veya gruplar arasındaki düşmanca davranışlar veya uyuşmazlıklardır. Böyle çatışmalar bireyde stresi başlatan önemli etkenlerdendir. Rol çatışması olan bireylerde iş doyumunun düşük, işe bağlı gerilimin ise yüksek olduğu görülmüştür.

²⁷⁰ Marshall Scott Poole, "Conflict Management In A Computer Suported Meeting Environment," **Management Science**, Vol.37, No,8, 1991, s.926

²⁷¹ Altuntaş, a.g.k, s.124

²⁷² Hrebiniak, a.g.k, s. 555

²⁷³ Edward R. Kemery, "Outcomes of Role Stress," **The Academy of Management Journal**, Vol. 28, No. 22, June 1985, s. 364

²⁷⁴ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık ,Ankara 1992, s. 287

Daniel Katz ve Robert Kahn rol çatışmasının, iki veya daha fazla rol baskısının birbirleriyle çatışmaları durumu olarak tanımlamıştır. Bir baskıya uymanın, diğer baskıya uymayı güçleştirdiği durumlarda rol çatışmasından söz edilmektedir.²⁷⁵

Kahn, örgütlerde çatışmanın önemli türlerinden olan rol çatışmasının örgütlerde kişisel çaba için güven ve saygı azlığı ve iş tatmini düşüklüğünün kişiler arası gerilim düzeyinin artmasıyla ilişkilendirilebileceğini ileri sürmektedir. Bununla birlikte rol çatışması örgütte tümüyle dışlanamaz; bu nedenle çatışmalar ne sürekli ve örgüt atmosferini bozacak seviyede olmalıdır ne de tamamen ortadan kalkmalıdır; çünkü, şiddetli çatışma karar almayı geciktirir, koordinasyonu bozar ve güveni azaltır.²⁷⁶

Rol çatışması, genellikle çalışanın kişisel ölçütleri, değer ve beklentileri ile işin gerekleri arasındaki zıtlıktan kaynaklanır. Örneğin; bir taraftan üretimi arttırmak ve hızlı karar vermek isteyen, öte yandan kararlara katılmayı amaçlayan ve daha demokrat davranma gereği duyan yöneticinin durumu böyle bir çatışmayı göstermektedir. Rol çatışması aynı zamanda çalışanların beklentileri ile iş gereklerinin uyuşmamasından da kaynaklanabilir.

Bireyin birden çok üste bağlanması, farklı iki veya daha fazla işi yüklenmesi, işini yaparken hissettiği baskı, kişinin işini bitiremeyeceği endişesi, bireyin almış olduğu bilgi ile bireyin rolünü yeterli biçimde yerine getirebilmesi için gerekli performansın olmayışı strese neden olmaktadır. Kurumların çok katı şekilde örgütlenmesi ve çalışanların sorumluluklarının belirgin bir şekilde saptanmamış olması yaratıcılık ve sorumluluk alma arzusu olan kişileri soğutup onları bunalıma sokacağı gibi, tam tersine aşırı bir özerklik ve serbestlik verilmesi de iş tanımlarında belirsizliği arttıracığından kişiler için stres faktörü olabilir.²⁷⁷ Araştırmalara göre kişinin işin üzerindeki kontrolünün az olduğu, fakat kişiden beklentinin yüksek olduğu işler çalışanlar için önemli bir stres kaynağıdır.²⁷⁸

Rol çatışması, kişinin örgütte yapmakla görevli olduğu iş ile kendisi arasındaki çeşitli uyumsuzluk ve çelişki durumlarıdır. Örgütlerde ortaya çıkan kişi-rol çatışmaları

²⁷⁵ İneyet Pehlivan, **İş Yaşamında Stres**, Pegem Yayıncılık, Ankara 2000, s.76

²⁷⁶ Tutar, a.g.k, s. 61

²⁷⁷ Işıkhana, a.g.k, s. 106

²⁷⁸ Rosalind C. Barnett, "The Relationship Between Job Experiences And Psychological Distress" **Journal Of Organizational Behaviour**, Vol.16.No.3,1995,s.259

değişik şekillerde ortaya çıkabilir. Birincisi, kişinin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalmasıdır. İlgili şahıs, iş veya görevini yaparken bu rollerden birini seçme zorunluluğu ile karşı karşıya kalacaktır. İkincisi, kişinin mevcut yetenek ve özellikleri ile yaptığı iş veya görevin rol gereklerinin uyumsuzluğu şeklinde ortaya çıkan rol çatışmalarıdır. Bu da iki türlü olabilir. Birincisi, kişinin yetenek ve özelliklerinin işin gerektirdiğinden çok yüksek olması halidir. Diğer ise, kişinin özellik ve yeteneklerinin yaptığı iş ve görevin gerektirdiğinden çok düşük olmasıdır. Üçüncüsü, kişinin yerine getirmek durumunda olduğu kendi işini veya görevini sevmemesidir. Özellikle kişinin kendi değer yargılarına ters düşen rol gereklerini yerine getirmesi böyle bir rol çatışması gerektirir. Dördüncüsü, iki değişik yöneticiden birbirleriyle çelişkili talimat almaktan ileri gelen yapısal rol çatışmasıdır. Böyle bir rol çatışması sırasında kişi, “Yukarı tükürsen bıyık, aşağı tükürsen sakal” türünden bir gerilim içine düşmektedir.²⁷⁹

Yeteneklerine ve ilgilerine uygun olmayan bir rolü üstlenmek zorunda olan kişi ile bu rol arasında uyumsuzluk ortaya çıkar. Örneğin, rolün gerektirdiği performans, kişinin o konudaki performansının altında yada üstünde olursa bu tür bir uyumsuzluk yaşanır. Söz gelişi yüksek tahsil yaparak belli bir meslek edinen bir kişi, mesleğine uygun bir iş bulamadığı için daha az eğitim gerektiren bir işe girerse huzursuzluk duyarak bir iş çatışma yaşayacaktır. Yada bir başkası sahip olduğu yeteneğin üzerinde bir işe girmişse yine huzursuzluk duyacaktır. Yeteneklerine ve ilgilerine uygun olmayan bu tür işlerde çalışanlar, bir süre sonra kendi içlerinde yaşadıkları çatışmalara ek olarak işyerlerindeki diğer insanlarla da çatışmaya başlarlar.

Bir kişinin sahip olduğu roller birisiyle çatışıyorsa bu çatışmayı algılayan kişi iş çatışma yaşayabilir. Bu çatışma ise giderek kişiler arası çatışmaya dönüşebilir. Örneğin, çalışan bir kadın iş yerinde kendisinden beklenen roller ile evinde ev kadını olarak üstlenmesi gereken roller arasında bunalabilir. Zaman zaman para kazandığı iş ile evinin işleri arasında tercih yapmak zorunda kalabilir. Bu durum ise doğal olarak kadının gerginliğini ve çevresiyle çatışma ihtimalini arttıracaktır. Araştırmalar ev-işyeri ikileminin çatışmaları arttırdığını, özellikle işyerindeki çatışmaların ailedeki çatışmaları etkilediğini göstermektedir.

²⁷⁹ Eroğlu, a.g.k.s. 324

Kişiler, icra etmekte oldukları meslek içinde farklı rolleri aynı anda üstlenmek zorunda kaldıkları zaman da yine bir çatışma yaşayabilirler. Örneğin bir askeri doktor, önce doktor sonra asker mi, yoksa önce asker sonra doktor mu olacağı, sonuçta bu iki rolü ne şekilde bağdaştıracağı konusunda, kanunları, etik kuralları ve kişisel düşüncelerini dikkate alan orta bir yol bulmak zorundadır.

Her insanın bir benlik kavramı vardır. Benlik kavramı, kişinin kendisine ilişkin algılarının tutarlı bir bütünlük oluşturması ile ortaya çıkar. Benlik kavramının ne olduğunu anlayabilmeniz için nasıl bir insan olduğunuzu tanımlamanız yeterlidir. İnsanların üstlendikleri rollerin benlik kavramlarına uygun olmaması durumunda kişi-rol çatışması ortaya çıkabilir. Eğer kişi kendisini hareketli, canlı açık hava sporlarına düşkün bir insan olarak tanımlıyorsa ve bütün gün masa başında oturması gereken bir işte çalışıyorsa muhtemelen kişinin yaptığı iş o kişinin benlik algısına ters düşecektir.²⁸⁰ Çelişkiler ve ikilemler, farkında olunan ve olunmayan sıkıntılar yaratırlar. Kişiler çelişkilerini fark ettikleri ve ikilemlerinden rahatsız olmadıkları zaman stresle başa çıkmaları ve kendilerini geliştirmelerini kolaylaştır. Fazlaca çelişkiye, ikileme sahip olmak ise sorun yaratabilir ve ruh sağlığını bozabilir. Bunlara belirli miktarda sahip olmalı, ancak yerine göre fark etmeli ve yerine göre baş etmeyi öğrenmelidir.²⁸¹

3.3. BİREYSEL MORAL SORUNLARI

Teknolojik yenilikler ve buna bağlı olarak meydana gelen endüstriyel gelişme yalnız çalışan ve bağımsız olan üreticilerin sayısını gittikçe azaltmaktadır. Günümüzde, çalışan insanların çoğunluğu, faaliyetlerini büyük örgütlerde sürdürmektedirler. Böylece, toplu olarak çalışılan yerlerde bir sosyal iklim hüküm sürmektedir. Bu sosyal iklimi, moral kavramı ile ifade etmek de mümkündür.²⁸²

Örgütün amaçları için kişileri çalışmaya gönüllü kılan ve çalışmasını verimli bir şekilde sürdürmesini sağlayan önemli faktörlerden biri de moraldir. İşten tatmin duyma, kişinin işini yada iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı olumlu duygusal

²⁸⁰ Dökmen, a.g.k, s. 126

²⁸¹ Üstün Dökmen, **Küçük Şeyler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2005, s.74

²⁸² Eroğlu, a.g.k, s.253

durumdur. Moral ve iş tatmini birbirleriyle yakından ilişkili olan iki önemli kavramdır. Bir örgütte moral ve tatmin düşüklüğü, çalışanlarda devamsızlık, bıkkınlık, kuralları önemsememe, örgüte zarar verme, işi bırakma, savurganlık, yalancı hastalık ve kazalar gibi davranışlar ve sonuçlar yaratır. Moral ve tatmin düşüklüğü çalışanların ruhsal yapıları üzerinde olumsuz etkiler yaratarak onların kısa sürede stres içine girmelerine neden olmaktadır.²⁸³

Moral, bir insanı veya topluluğu saran hava, iyi veya kötü ruh hali olduğuna göre, oldukça duygusal bir kavramdır. İnsanın veya grubun morali sürekli değişiklikler gösterir. Bazen yükselir, bazen alçalır, bazen iyidir, bazen bozuktur.

Kolektif açıdan, bir sosyal örgüte ait olmaktan dolayı bireyin ulaştığı tatmin düzeyi, işyerinde moralinin yüksek olmasına neden olacaktır. Bu anlamda, örgütte takım ruhunun geliştirilmesi ve çalışanlar arasındaki işbirliğinin güçlendirilmesi moral bakımından oldukça yararlı olacaktır. Böylece moral terimi, motivasyonu ve bir gruba üye olanların amaçları ve grup değerleri hakkındaki duyguları da kapsamaktadır. Yalnız, moral kavramıyla motivasyon arasındaki ilişki tek yönlü olmayıp karşılıklı etkileşime dayanan çift yönlü bir ilişkidir.²⁸⁴

3.4. İLETİŞİM SORUNLARI

İletişim kavramı, “communis” kelimesinden türemiştir ve kavram; tutum , bilgi , düşünce , duygu ve davranışların kaynaktan hedefe doğru aktarılması anlamına gelir.İletişim bir kişiden veya gruptan , bir başka kişi veya gruba bilgilerin aktarılması sürecidir.Bir başka tanımla iletişim , insanların duygu, düşünce ,inanç , tutum ve davranışlarını sözlü , yazılı ve sözsüz olarak iletmesidir.İletişim sayesinde, insanlar, örgütler ve toplumlar arasında etkileşim ve enformasyon akışı sağlanır.İletişim, bir kişiden diğerine anlamların iletilmesidir.Anlam iletme bir ihtiyaçtan kaynaklanır.Davranışları ortaya çıkaran ihtiyaçlardır.İnsanlar gizlemeye çalışsalar da, onların davranışlarında karşılamaya çalıştıkları ihtiyaçları anlamak zor

²⁸³ Tutar,a.g.k,s. 237

²⁸⁴ Eroğlu,a.g.k,s. 254

değildir.²⁸⁵ İletişim, bir kimseden diğer bir kimseye veya gruba iletilen düşüncelerin ve duyguların bozulmadan o kimse veya grup tarafından olduğu gibi anlaşılması demektir.²⁸⁶ İletişim sürecinin iki temel unsuru olan gönderici ve alıcı aynı zamanda etkin bir haberleşmeyi önleyici rol de oynayabilirler. Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar, bir yandan mesajı oluşturan sembollerini formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerde gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya sebep olabilir. Başka bir deyişle alıcının göndericiye olan tutumu, güveni ve inancı, göndericiden gelecek mesajları farklı şekillerde değerlemesiyle sonuçlanacaktır.²⁸⁷

Kişiler arasındaki iletişimin yetersizliği insanlardaki güvensizlik, karmaşıklık ve inançsızlık duygularını arttırmakta, moral düşmekte ve lidere olan inanç ciddi boyutlarda azalmaktadır. İnsanları ikna edebilme yeteneği, büyük tehditlerin ve değişikliklerin söz konusu olduğu ortamlarda çok önemlidir. Bunun için de liderin insanlarla yüz yüze görüşmesi gerekir. Çalışanların dinlenmesi, amaçlarının anlaşılması, onlara karşı hassas davranılması, işletme ve yöneticilerin onlara verdikleri sözleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Çalışanların işletme ile ilgili şikayetlerinin bulunmaması, işletmede her şeyin iyi gittiğinin ve çalışanların mutlu olduklarının bir göstergesi değildir. Bu nedenle çalışanlarla konuşulması, fikirlerinin sorulması ve çalışanlarla iyi diyalogun sağlanması gereklidir. Eğer çalışan memnuniyetsizliğini dile getiremiyorsa, ya samimi değildir, ya kendisi ile bağlantı kurulmamıştır, ya işletmeye güveni yoktur, yada bunların hepsi birden etkilidir. Samimiyetin olmaması, güvenin azalmasına ve ilişkilerin bozulmasına neden olacaktır. Bozulan ilişki patlak verdiğinde ise, durumu düzeltmek ya çok maliyetli olacak yada çok geç kalınmış olabilecektir.

Örgütlerde yöneticinin olumsuz tutumları iletişimin bozucu engellerin başında gelir. Bazı yöneticiler aldıkları karar, belirledikleri amaç ne olursa olsun işgörenlerin bunu itirazsız kabul etmelerini ve uygulamalarını beklerler. Bu tür bir yönetsel düşünce, oldukça müdahaleci, bireysel inisiyatife yer vermeyen ve geri bir yönetim anlayışını ifade eder.

²⁸⁵ Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayınları, Ankara 2003, s. 43

²⁸⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa 2001, s. 95

²⁸⁷ Koçel, a.g.k, s. 429

Demokratik kuralları önemsemeyen yöneticiler, yönetilenlerin istek ve beklentilerini dikkate almadan, kendi isteklerini tartışmasız kabul etmelerini beklerler. Oysa lider vasfına sahip bir yönetici, kendi isteklerini başkalarının istekleri haline getirir.

Örgütsel hiyerarşinin kendisi ve formal yapısı bir iletişim engelidir.Örgütler organik yapılardan uzaklaşıp, mekanik ve merkezi yapılara dönüştükçe iletişim kanalları uzar ve kanal engelleri ortaya çıkar.

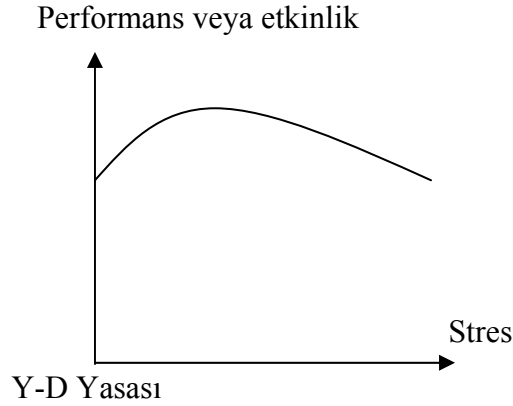
Örgütlerde aralarında statü farkı bulunan bireylerin ilişkilerinin formal kanallarla bağlı olması iletişim akışını engeller.Yetki ve inisiyatif sahibi bireylerin, örgütsel iletişimi resmi kanallara bağlaması, yönetimin çeşitli kademelerindeki bireyler arasında “sosyal mesafe”yi açar.Aralarında sosyal mesafeler bulunan insanlar arasında doğal iletişim akışı engellenir

Örgütsel iletişim kanallarından kaynaklanan bir başka engel biçimi de departmanlar arasında yaşanan anlaşmazlıklardır.Tüm örgütsel birimler koordine edilmiş bir ağ ile birbirine bağlanmalıdır.Böyle bir koordinasyon, departmanlar arasında ortaya çıkabilecek herhangi bir anlaşmazlık, personelde tatminsizliğe ve güvensizliğe neden olur.İletişim engellerinden dolayı etkinliğin azalmaması için departmanlar arası uyum korunmalıdır.²⁸⁸

4. STRES KAYNAKLI DÜŞÜK BİREYSEL PERFORMANSIN TEMEL NEDENLERİ

Stres performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı etkiler gösterir.Bu konuda ilk kez 1908’de Yerkes ve Datson araştırma yapmışlar ve stres ile performans ve etkinlik arasında belirli bir noktaya kadar doğrusal bir ilişki bulmuşlardır. Y-D Yasası olarak bilinen bu araştırmanın sonucuna göre belli bir noktadan sonra (kırılma noktası), stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Aşırı stres, özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel becerileri gerektiren işlerde dikkat azalması sonucu işletme için zarar verici sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu ilişki aşağıdaki şekilde görülmektedir.

²⁸⁸ Tutar, **Örgütsel İletişim**, s. 158



Şekil 7. Stres ve Performans Arasındaki İlişki

Kaynak: Davis, Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, (Çev. Kemal Tosun başkanlığında bir ekip), İ.Ü.İ.F. Yayın, No.136, 1983, s.556

Bazı araştırmalar doyum ile performans arasında güçlü bir ilişkiye rastlamış ve yüksek performans düzeyi olan kişilerin daha fazla doyum alacakları sonucuna varmışlardır. Lawler ve Porter ise bu iki değişken arasında üçüncü bir değişken olan ödül de alarak performans-doyum arasındaki ilişkiyi de açıklamışlardır. Teoriye göre, performans ödüle yol açar ve eğer ödüller adaletli olarak algılanıyorsa sonuçta iş doyumunu elde edilir. Yüksek çaba performansa yol açar, bu da dairesel bir ilişki içinde neden artışına neden olur. ²⁸⁹

4.1. BECERİ EKSİKLİĞİ

Beceri eksikliğinden kaynaklanan bir performans sorunu yaşamamak için öncelikle bir iş için ihtiyaç duyulan becerilerin analiz edilmesi ve çalışanı işe almadan önce onun uygun beceriler dizisine sahip olduğuna ilişkin kanıtların araştırılması gerekir. Daha sonra, çalışan iş ortamı ve şirket kültürü hakkında bilgilendirilmeli ve işlerin nasıl yapılmasının istendiği açıklanmalıdır. Bu rehberlik becerisi gerektiren bir adımdır. Çalışanların ne yapılacağını bilmeleri için onlarla birlikte performans beklenti ve standartları oluşturulmalıdır. Çalışan kendisinden ne beklendiğini açıkça bilmelidir.

²⁸⁹ Vedat Işıkhân, **Çalışma Hayatında Stres**, Sandal Yayınları, Ankara 2004, s.63

Yönetici, çalışanın mesajını açık ve tam olarak anladığından emin olmak için kendisi ile konuşmalıdır. Amaçların belirlenmesi sürecine çalışanın da katılması gerekir. Çalışan, iş için istenen becerileri geliştirmek üzere eğitilmelidir. Çalışanı eğitmek için yönetici zaman ayırmalıdır. Eğer, kendi zamanı yoksa ekibindeki kişilerden birinden bu çalışanı eğitmesini yada ona rehberlik etmesini istemelidir.²⁹⁰

4.2. MOTİVASYON EKSİKLİĞİ

Motivasyon, bir amacın elde edilmesi yönünde insanın belirli davranışlar için uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini içeren bir süreçtir. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırlar. Karşılanmış ihtiyaçlar için insanların motivasyonu sağlanamaz. İhtiyaçlar olduğu sürece motivasyon vardır.

İş ortamlarında motivasyonu sağlayan faktörler; başarı, tanınma, takdir edilme, sorumluluk, işin niteliği ve kişisel gelişimdir. Bunun dışındaki iş ve işyeri ile ilgili faktörler motivasyonu arttırmaz. Ancak, olmamaları durumunda motivasyon azalır. Motivasyon, kişinin kendisine verilen görevleri yerine getirebilmesi ve arzulanan ödülleri elde edebilmesi ile ilgili beklentilerine bağlıdır. Gösterdiği çabanın yüksek bir performans sağlayacağını ve bunun da arzulanan ödülü getireceğini bekleyen bir kişinin motivasyonu daha yüksek olur.

Motivasyon açısından bir eksiklik olup olmadığını belirlemek için öncelikle, çalışanın bu işi gerçekten isteyip istemediğine bakılmalıdır. İşin, çalışanın değerlerine ve ilgilerine uygun olması ve onun sahip olduğu becerilerini isteyerek kullanması önemlidir. Eğer iş yeterli düzeyde uyarıcı değilse , çalışan işi monoton ve sıkıcı buluyorsa işi daha ilginç hale getirmek için yeniden tasarlanması konusunda neler yapılabileceği araştırılmalıdır.

Çalışan, amaçların gerçekleştirilmesi ve standartlara uyulması için sorumlu tutulmalıdır. Kendisine performansı geliştirmek ve korumak için düzenli olarak etkili geribildirim sağlanmalıdır. Daha önceden yeterli yada yüksek performans gösterirken şimdi performansı ortalamasının altına düşen bir çalışanın varlığı belirlendiğinde performanstaki bu düşüşün durumsal mı, yani, kişisel bir sorun veya kişisel

²⁹⁰ Barutçugil, **Performans Yönetimi** , s.83

yaşamındaki ani değişim yada kronik bir sorun mu olduğu araştırılmalıdır. Sorunun, geçici mi, yoksa kalıcı mı olduğunu belirlemek gerekir.

Motivasyon eksikliği, bazen uzun dönemli ve kronik sorunlardan ve bazen de kısa dönemli ve geçici kişisel sorunlardan kaynaklanır.Yöneticiler, bu durumun tepkisel veya uzun dönemli bir sorun olup olmadığını belirlemek için performans geçmişini değerlendirmelidir. Bir yöneticinin işi performans üzerinde odaklanmak olduğuna göre, performansı zayıflatan kişisel sorunları ortaya çıkarmak büyük önem taşır. Aynı zamanda, normal bir verimli çalışanı korumak ve elde tutmak için ne tür önlemlerin alınacağı ve hangi kaynakların kullanılacağı da bilinmelidir.

Birçok yöneticinin ortak şikayeti, yanında çalışan insanların yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanamamaktır. Bunlar, bu insanların gerektiği gibi çalışmadıklarından şikayet ederler, içlerinde bir heves ve heyecan yoktur ve başarılı olma arzusu duymazlar. Bir şeyler elde etmek, kazanmak için motivasyonları da yoktur ve sürekli bir tatminsizlik duygusu yaşarlar. Bu yöneticiler bir dereceye kadar haklı olabilirler. Birçok profesyonel insan işinde yeterince çaba göstermemektedir. Çalışanların çoğu, yetenek ve becerilerinin ve özellikle zihinsel yeteneklerinin tümünü kullanamamaktadır. Ortalama bir insanın beyin yeteneklerinin yalnızca %8-10'unu kullandığı bilinmektedir.Bunun bir anlamı, her organizasyonda kullanılmayan çok büyük miktarlarda insan yeteneklerinin bulunduğudur.

Eğer, bu aysbergin biraz daha fazlası su yüzüne çıkarılabilirse birçok organizasyonun başarısı ve verimliliği çok yükselecektir. Bu nedenle, insanların iş performansını artıracak yolları bulmak üst yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır.Bir insan, bir organizasyonda kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek için görevler ve sorumluluklar üstlenir. İstediklerini elde edebilmek için herkes bir zaman ve çaba harcamak zorunda olduğunu bilmektedir. Bu çabasının sonucu onun iş performansıdır. Bu performans; kabul edilemez, kabul edilebilir, iyi, çok iyi veya mükemmel olabilir.

Performans düzeyi büyük ölçüde bir insanın kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlı bulunmaktadır. Bir çok organizasyon insanları yeteneklerine ve özelliklerine göre işe almaktadır. İşe almada ve yükseltimede dikkatler bunlar üzerine yoğunlaşmaktadır. İnsanların inanç ve değerlerine daha az dikkat

edilmekte ve genellikle bunları ortaya çıkaracak uygun testler ve mülakatlar yapılmaktadır.

Birçok çalışan performansının yeterli düzeyde olmamasının nedeni büyük ölçüde, yöneticilerin yaptığı üç tipik hatadır.

- Yöneticiler, çalışanlara kendilerinden neler beklediklerini söylemezler. Ortaya standartlar koymazlar. Onlara genellikle kendi amaçlarını ve hedeflerini belirtmezler. Çalışanlar da kendilerinden ne düzeyde bir performans beklenildiğini kesin olarak bilememektedirler.
- İnsanlar, özellikler ve yetenekleri için işe alınırlar, amaçları ve değerleri için değil. Bazı insanlar sahip oldukları ilişkileri ve çevreleri kullanarak iş bulurlar. Özellikler ve yetenekler eğitim yoluyla geliştirilebilir. Fakat amaçların ve değerlerin değiştirilmesi çok daha zordur.

Yöneticiler ve çalışanlar aynı amaçları ve değerleri, örneğin; kalite, zaman, maliyet, iş disiplini, iş ahlakını paylaşmamaktadırlar. Üstelik, bunun da farkında değildirler. Eğer, inanç ve değerler farklı ise, iş ilişkisini değiştirmeye çalışmak yerine onu sona erdirmek çok daha iyi olacaktır. İnsanların değerleri, sosyal ve kültürel geçmişlerini, kişiliklerinin ve algılama biçimlerinin yıllar boyu birikiminin bir sonucudur. Bu nedenle, değiştirilmeleri çok zordur.²⁹¹

Çalışan birey eğer gelmek istediği bir noktaya ulaşamamışsa yaşayacağı düş kırıklığı büyük bir olasılıkla onun stres içine girmesine sebep olacaktır. Böyle bir durum özellikle fazla duygusal işgörenlerde daha büyük bir stres yaratmaktadır. Eğer işgörenler iş akımı içinde kendilerinin buldukları düzeyden daha yüksek bir düzeyde olmaları gerektiğini düşünüyorlarsa bu duygu işgörenlerin, örgüt ve işe karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerini ve bütün yeteneklerini kullanmalarını engellemektedir.²⁹²

4.3. KAYNAK EKSİKLİĞİ

²⁹¹ Barutçugil, **Duyguların Yönetimi**, s.203

²⁹² Pehlivan, a.g.k, s.67

Performans sorunun nedeninin kaynak eksikliği olup olmadığını belirlemek için para, araç gereç, malzemenin yanı sıra zaman ve eleman gibi kaynakları da dikkate almak gerekir. Eğer, işin hızı ve tekdüzeliği çalışanları aşırı derecede yoruyorsa işin temposunu zaman zaman değiştirmenin veya görevlerde çeşitlendirmelere gitmenin yolları araştırılmalıdır.

Çalışanlar bazen yaşadıkları stresin oluşum nedeni olarak kurumun yetersiz kaynaklarını ileri sürerler. Gereken işlerin yapılması için personel veya bölümün yeterli kaynakları olmayabilir. Bazen de var olan personel yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayabilir. Stresi yaşayan bireyler, işyerin nasıl olması gerektiği hakkında katı ve taviz vermeyen inançları olanlardır. İşler olması gerektiği gibi yürümediği zaman bu kişiler kendilerini ve çevrelerindeki kişileri aşağılar.²⁹³

Çalışan, zaman kaynaklarını ve önceliklerini etkili bir biçimde yönetemiyorsa yararlanabileceği bir zaman yönetimi eğitimine gönderilmesi veya bazı tekniklerle yönlendirilmesi gerekir.

Çalışanı fonksiyonel kılmak ve memnun etmek için ek olarak ona ne gibi kaynak veya eğitimlerin verilebileceği araştırılmalıdır. Bunun belirlenmesinin akılcı ve bir yolu da nelere ihtiyacı olduğunu bir kez de kendisine sormaktır.²⁹⁴

Örgütlerde çalışanlar, görevlerini gereği gibi yerine getirebilmek için çeşitli araç ve gereçler kullanmak zorundadırlar. İş yerinde kullanılacak araç ve gereçler çalışanla işi arasında iyi bir uyum sağlayarak, insanın çalışırken aşırı zorlanmalar yüzünden yıpranmasının önlenmesinin ve bu uyum sayesinde iş başarımının yükselmesini sağlar. İşgörene daha kolay ve düzenli olarak iş yapma olanağı sağlayan araç-gereçlerin yetersizliği bireylerde stres yaratan önemli kaynaklardan birisidir.²⁹⁵

4.4. ÇATIŞMA

²⁹³ Işıkhani, a.g.k, s.104

²⁹⁴ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s.85

²⁹⁵ İnalet Pehlivan, a.g.k, s.66

Çatışma, genel olarak ortaya çıkış sebeplerinin farklılığı, oluşumu ve işleyişi açısından değişik türlerinin olması nedeniyle zor tanımlanan kavramlardandır. Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayı benimsememesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesi yatar. Tagiuri'ye göre çatışma sosyal yaşama ait bir olgudur. Çatışma iki veya daha fazla kişinin herhangi bir durumda anlaşmazlık içinde olmalarıdır. Çatışma ulaştırılması gereken amaçlar hakkındaki görüşlerin farklılığından veya bu amaçların yerine getirilmesi için gerekli olan metotların farklılığından kaynaklanır.²⁹⁶

Çatışma işgörenin kendi içinde, diğer işgörenlerle veya farklı grup ve organizasyonlarla olabilir. Çatışma çatışmayı yaşayanlar tarafından çoğunlukla yıkıcı olarak tanımlanır. Çatışma her zaman kötü olmayabilir. Çünkü çatışmanın zararlı olduğu kadar yararlı sonuçları da vardır. Eğer çatışma kaçınılmazsa çatışmayı yapıcı bir duruma dönüştürmek gerekir.²⁹⁷ Rahatsız edici davranışları içeren çatışmanın yıkıcı etkileri çoğunlukla işgörenler arası zayıf iletişimden ve stresten kaynaklanır. Çatışmanın yapıcı etkileri yaratıcılıkta ve yenilik gerçekleştirmede artmaya, kaliteli kararlar almaya ve karşılıklı anlayışa yol açar.²⁹⁸ Bir örgütte çatışma, bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarında kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Örgütlerde tüm çabalara rağmen çatışmaların önüne geçmek kolay değildir. Herhangi bir örgütte bazı bireyler arası çatışmalar kaçınılmazdır. Çünkü, bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları ve yetenekleri birbirlerinden oldukça farklıdır.²⁹⁹

Marx ve Weber çatışmayı sosyal sınıf farkının ve organizasyonel hiyerarşinin kaçınılmaz bir sonucu olarak görmektedir. Çatışma gerçek veya algılanan durumların ortaya çıkmasından kaynaklanır ve sonuç olarak duyguları etkiler.³⁰⁰ Kişinin kendi

²⁹⁶ Renato Tagiuri, "Managing People: Ten Essential Behaviours" **Harvard Business Review**, January-February 1995, s.11

²⁹⁷ Ellen Van Velsor, "Why Executive Derail: Perspectives Across Time and Cultures," **Academy of Management Executive**, 1995, s.63

²⁹⁸ M. Afzalur Rahim, "Do Just Perceptions Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisors?," **The Internal Journal Of Conflict Management**, Vol.11, No.1, s.9

²⁹⁹ Eren, a.g.k, s.363

³⁰⁰ Deborah M. Kolb, "The Multiple Faces Of Conflict in Organizations," **Journal of Organizational Behaviour**, Vol 13, No. 3, May 1992, s.311

dünyasında bir çatışma yaratması ve içsel çatışma ile karşı karşıya kalması söz konusu olabilir. Belirli bir zaman dilimi içerisinde bireysel açılarından birbirleriyle çatışan amaçlar ortaya çıkabilir. Bu davranış, amaçlardan birisini tercih edememe veya istememenin sonucudur. Benzer şekilde bir grup içinde arzu edilen sonuç konusunda çatışma doğabilir. Bu tür bir çatışmanın temelinde hoşlanmama ve kabul etmeme yatar. Bu kısa açıklamalardan yararlanarak çatışmayı kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış ve ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlamak mümkündür.³⁰¹

Çatışma olgusu, örgüt iklimi ile ilgilenen birçok yazarın üzerinde durduğu bir değişken olmuştur. Litwin ve Stringer'e göre çatışma, örgüt iklimini etkileyen sekiz boyuttan biridir.Çatışmaların karşılıklı konuşularak çözüme kavuşturulduğu bir iklim, değişik yollardan başarı güdülenmesi yaratabilmektedir.Çatışmaların karşılıklı konuşmayla çözümlenmesi etkinlikle ilgili geribildirim keskinlik ve doğruluğunu arttırabilir. Eylem için seçenekler ve başarıyı engelleyen güçlükler açıklığa kavuşur. Birey ne ölçüde iyi iş yaptığını irdeleyebilir.Çatışmaların karşılıklı konuşularak çözülmesi, gerekli bilgi akımını arttırır. Bilgi arttıkça da daha gerçekçi etkinlik ölçülerine ve başarıya ulaşılabilir. Litwin ve Stringer çatışmalara hoşgörü göstermenin başarı güdüsünü uyarılmayacağını ama erk güdüsünü uyaracağını varsaymaktadırlar.Erk güdüsü yüksek bireyler çatışmaların yüzleştirilmesini öteki bireyleri doğrudan etkileme aracı olarak görmektedirler.³⁰²

Uyuşmazlık ve tutarsızlıklar tarafların her ikisinin de kıt olan bir kaynağı elde etmeye çalışması, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı davranış tercihlerinin olması, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları durumunda ortaya çıkabilir. Çatışma, kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir.³⁰³ Ama işletme yöneticileri işletmede yaşanan çatışmaları en iyi şekilde yönetebilmelidirler.³⁰⁴

³⁰¹Erdoğan, a.g.k., s.146

³⁰²Yücel Ertekin, **Stres ve Yönetim**,TODAİE Yayınları, Ankara 1993, s.71

³⁰³ Emin Karip,**Çatışma Yönetimi**,Pegem Yayıncılık,Ankara 2000, s.1

³⁰⁴James Belasco, "Line Staff Conflicts," **The Academy of Management Journal**, Vol.12, No.4, 1969,s.469

.Kişinin kendisiyle, çevresiyle, içinde bulunduğu grupla anlaşması ve uyumlu davranışlar göstermesi gerekir.Yönetim ortamında istenen sonuç anlaşmadır. Buna rağmen istenmeyen çatışmalar ortaya çıkacağı gibi bazen yönetici bilerek çatışma ajanı rolünü üstlenmek ve emirlerindeki elemanlar arasında kontrollü olarak çatışma yaratmak ister. Kısacası çatışmanın istenen yönü olduğu gibi, istenmeyeni, önlenmeye çalışılanı da vardır. Benzer şekilde çatışma kontrollü olabileceği gibi, kontrol dışı da ortaya çıkabilir.³⁰⁵

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir.Nasıl tanımlanmış olursa olsun anlaşmazlık, zıtlama, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedirler.³⁰⁶

Örgütlerde tüm çabalara rağmen çatışmaların önüne geçmek kolay değildir. Herhangi bir örgütte bazı bireyler arası çatışmalar kaçınılmazdır. Çünkü, bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları ve yetenekleri birbirlerinden oldukça farklıdır.³⁰⁷ Ayrıca bazen organizasyonlar arası çatışmalar da olabilmekte ve bireyler bundan etkilenmektedir.³⁰⁸Çünkü organizasyonlar birbirleriyle devamlı iletişim içinde olan bireylerden oluşmakta ve bu bireyler arasındaki çatışma tüm organizasyonu etkilemektedir.³⁰⁹

Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta organizasyonun yaşması ve varlığını sürdürmesi tehlikeye düşecektir. Bu durumu aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür.

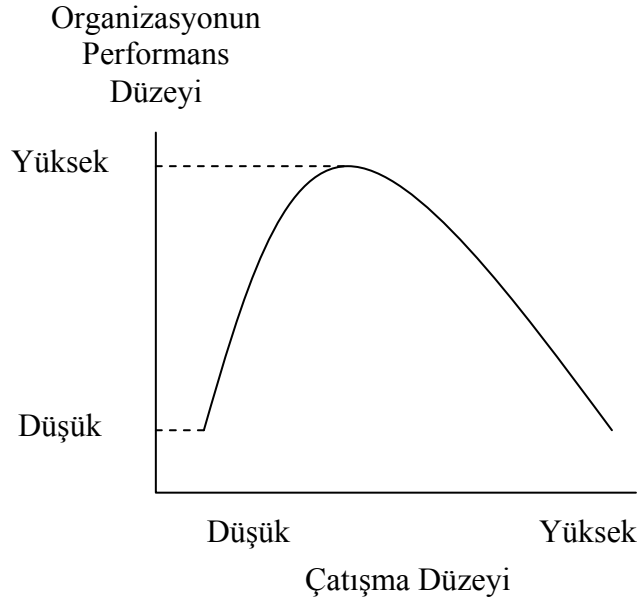
³⁰⁵ Erdoğan,a.g.k., s.145

³⁰⁶Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**,Beta Yayınları, İstanbul 2001, s.534

³⁰⁷ Erol Eren,**Yönetim Psikolojisi**,Beta Yayınları, İstanbul 1993, s.363

³⁰⁸ Henry Assael, "Constructive Role of Interorganizational Conflict," **Administrative Science Quarterly**, Vol.14, No.4, 1969

³⁰⁹ Paul R. Lawrence," Differentiation and Intergration in Complex Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol.12, No.1, 1967,s.2



Şekil 8. Çatışma-Örgütsel performans ilişkisi

Kaynak: Koçel, a.g.k., s.534

Çatışma, daha önceki çatışmaların ve çevresel koşulların etkileşiminin sonucu oluşur. Bu çevresel koşullar kıt kaynakların paylaşımı, amaç farklılıkları ve otonomi isteği ile ilgili olabilir. Bireyin çatışma yaşantısını oluşturan hissedilen çatışma ve algılanan çatışma örgüt içinde mevcut çatışma çözüm mekanizmalarına ve diğer stratejik durumlara bağlı olarak biçimlenir. Böylece çatışmanın dışa vuran biçimi oluşur.³¹⁰

Toplumsal, yapısal kuram ve psiko-kültürel çatışma kuramı, çatışmanın kaynaklarını, organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yollarını bulmak açısından önemlidir. Bu çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişiler arasında bazıları da organizasyondaki çeşitli birimler arasındadır. Çatışmalarla ilgili nedenleri şöyle özetlemek mümkündür:

³¹⁰ Karip, a.g.k., s.3

- **İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağlılık:** Bir organizasyonda çeşitli işler ve dolayısıyla bunları yapan kişi ve gruplar arasında belirli fonksiyonel bağlılıklar vardır. Buna göre toplu bağlılık tipinin hakim olduğu durumlar çatışmaların ortaya çıkmasına önemli katkıda bulunmaz.Çünkü birimlerin birbirleriyle ilişkileri azdır veya hiç yoktur.Ancak sıralı karşılıklı bağlılık türü çatışmalar için kuvvetli bir ortam yaratmaktadır. Çok yönlü karşılıklı bağlılık türü ise çeşitli çatışmaların ortaya çıkma ihtimalinin en yüksek olduğu ortamı oluşturur.
- **Belirli kaynakların paylaşılması:** Organizasyondaki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli ve ortak kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını arttırmak için birbirleriyle rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini arttıran bir ortam hazırlamaktadır.
- **Amaç farklılıkları:** Kişiler ve gruplar arasında ulaşılacak amaç konusundaki farklı görüşler çatışmalar için uygun bir ortam yaratan diğer bir nedendir.Yöneticiler, işletmenin veya departmanların amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi yönetenlerle yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da bir çatışma nedenidir.
- **Algılama farklılıkları:** Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı bir şekilde algılamaları muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir.
- **Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik:** Organizasyonlarda bazen kimin hangi alan ve konularda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz olabilir.Dolayısıyla iki ayrı kişi veya grup aynı konularla ilgilenebilir. Bu tür belirsizlikler çatışmalar için uygun bir ortam yaratır.
- **İletişim noksanlıkları:** Kişiler veya gruplar arasındaki iletişim noksanlıkları kişileri veya grupları farklı kararlara veya davranışlara sevk ederek muhtemel bir çatışma oluşturabilir.
- **Statü farklılıkları:** Organizasyonlarda belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişi veya grupları prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir.

- **Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar:** Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir. Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir.
- **Çıkar farklılıkları:** Belirli konularda kişiler veya gruplar farklı çıkarlara sahip olabilirler. Alınacak herhangi bir karar veya bir grubun aldığı karar karşı tarafın çıkarlarını etkileyebilir. Bu tür farklılıklar da önemli bir çatışma kaynağı olabilir.
- **Kişilik farklılıkları:** Organizasyonlarda kişilik çekişmeleri sık görülen olaylardan birisidir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin, dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir.
- **Örgüt içi güç mücadelesi:** Organizasyon mensuplarının çeşitli nedenlerle sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri, kendilerini başkalarıyla çatışma durumuna getirebilir. Burada önemli olan başkalarının böyle bir olayı algılamalarıdır. Dolayısıyla gerçeğin ne olduğundan çok, bir yöneticinin davranışlarının güç artırma davranışı olarak algılanması daha önemlidir. Çünkü davranışları belirleyecek olan algıdır.³¹¹ Assael'e göre yapıcı çatışmayı oluşturmanın dört önemli koşulu vardır. Bunlar geçmişte yapılanların mantıklı bir değerlendirilmesi, etkin iletişim, eşit kaynak dağılımı ve çatışmayı çözmek için süreçlerin standart hale getirilmesidir.³¹²

Çatışmayı etkili bir biçimde yöneterek amaçları ve uygulamaları yeniden gözden geçirmek, kaliteyi geliştirmek, maliyeti düşürmek, kurumsal işlemleri etkilileştirmek, takım çalışması ve beyin fırtınasının etkililiğini sağlamak mümkün olabilir. Burada, çatışma problem değil, çözümün bir parçasıdır.³¹³

³¹¹ Koçel, a.g.k., s.540

³¹² Louis R Pondy, "Varieties Of Organizational Conflict," **Administrative Science Quarterly**, Vol.14, No. 4, 2005, s.499

³¹³ Karip, a.g.k., s.22

Çatışmanın olumsuz olduğu kadar olumlu sonuçları da vardır. Bu sonuçlar şunlardır:

- Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma olanağı bulabilecektir.
- Sadece bireysel yaratıcılık değil, aynı zamanda yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edebilecektir.
- Uzun süredir sürüncemede kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulamamış örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip ve çözüm için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilecek ve gerilim azalacaktır.
- Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır.
- Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen veya tehdit eden birçok sorun su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülemeyi arttıracaktır. Böylece sıkıntı hallerinden kurtulmanın bireyleri harekete geçirici bir güç veya dürtü olması gerçekleşecektir.
- Çatışan bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir. Bu değerlendirme sonucu, eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır.³¹⁴

Çatışmanın birey ve örgüt için sağlayacağı yararlar da şu şekilde sıralanır:

- ***Daha iyi ilişkilerin oluşturulması:*** Birey, gerçek düşüncelerini ve duygularını açıklamada kendini daha rahat hissetmeye başlamasının sonucu olarak daha iyi ilişkiler kurabilir. İçten pazarlıkların ve kurgu hesaplaşmalarının azalması bireyin daha az stresli bir iş günü geçirmesine katkı sağlar.

³¹⁴ Eren,a.g.k., s.364

- ***Psikolojik olgunluk:*** Çatışma, bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerine, kabul edebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur. Çatışma sürecinde güçlüklerin üstesinden gelebilme bireyin kendine güveninin artmasını sağlar.
- ***Bireyin kendine saygısının geliştirilmesi:*** Birey, eleştirileri kişiliğine yönelik algılamamayı öğrenir ve kendisi hakkında daha olumlu düşünceler geliştirir.
- ***Bireysel gelişim:*** Birey, çatışmayı engellemede ve çözümlenmede daha girişkenleşir, daha çok öğrenir ve başkalarının desteğini kazanır.
- ***Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi:*** Bireyler çabalarını, daha iyi sonuç elde edebilecekleri alanlarda yoğunlaştırarak işlerini daha verimli ve etkili bir biçimde yapabilirler.
- ***Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak:*** Kaygıların, korkuların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması; kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi örgütlerde etkililiğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.
- ***Daha iyi çözümler oluşturmak:*** Karşıt görüşlerin tartışılması farklı perspektifleri dikkate alarak düşüncelerin entegre edilmesine ve konuların farklı bilgi ve anlayışlarla derinlemesine irdelenmesini sağlar.
- ***Örgütsel değişimi sağlamak:*** Çatışma, çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.
- ***Monotonluğu azaltmak:*** Çatışma sürecinde hareketlilik, uyarma ve katılma, günlük rutinlerdeki monotonluğu ortadan kaldırarak işi zevkli hale getirebilir.
- ***Ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması:*** Yöneticiler ve personel iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama üzerinde yoğunlaşabilir. İlişkilerde farklılıklar kabul edilerek yada farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlanarak daha uyumlu çalışan bir takım oluşturulabilir.³¹⁵

³¹⁵ Karip, a.g.k, s.23

Çatışma, ister bireysel olsun ister grup içinde üyeler arasında olsun, her durumda işgörenlerin psikolojik yapılarını da etkileyebilir. İşletmelerde çatışmaların sonucu olarak fikirlerin veya inançların amaçlara uyumsuz olmaya başladığı, işe yabancılaşmanın veya iş bıkkınlığının ortaya çıktığı sıkça görülen sonuçlardandır. Ayrıca, çatışmalar, kişiler arası ilişkileri alt düzeye indirdiği için işgörenler arasında soğukluk ve sosyalleşmeye uzak kalma gibi sonuçları da doğurabilir.³¹⁶

Çatışmanın iyi yönetilememesi, personelin toplumsal ve iş ilişkilerinin bozulmasına stres birikimine bağlı olarak fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıkmasına neden olur. Sürekli olarak çatışmadan kaçınan bireyler kendilerini güçsüz hisseder ve kendilerine güven duyguları azalır.Çatışmanın örgüt ve birey açısından olası olumsuz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

- Stres ve işten bıkkınlık
- Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar
- Güvensizlik ve şüpheciliğin hakim olduğu bir havanın oluşması
- İş doyumu ve performansın düşmesi
- Değişime karşı direnmenin artması
- Örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması³¹⁷

4.5 PSİKOLOJİK TERÖR

İşyerindeki psikolojik terör olarak adlandırılan mobbing dünyada çok hızlı yaygınlaşan bir işyeri tacizidir.Mobbing, bir kişiye karşı cephe oluşturarak onun hayatını zorlaştırma, onu sıkıntıya sokma,küçük düşürme şeklinde ortaya çıkmaktadır.Mobbing eylemi sadece bir kişiye değil, aynı zamanda bir gruba da yönelik olarak gerçekleşebilmektedir.Genelde bu çeşit psikolojik teröre maruz kalanlar işlerinde diğerlerinden daha başarılı olan çalışanlardır.³¹⁸

³¹⁶ Erdoğan, a.g.k, s.147

³¹⁷ Karip,a.g.k, s.25

³¹⁸ Duncan Chappell and Vittoria Di Martino,"Stres and Its Components," **Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety**, Vol. 6,No 1,April 1999,s. 4

Mobbing, bir kişi üzerinde belirli bir grubun veya güç sahibi belirli bir çalışanın uyguladığı tacizdir.³¹⁹Mobbing eylemi daha çok kişilerin birbirleriyle çok fazla bütünleşmesini ve iç içe geçmesini gerektiren ve grup aidiyetinin yüksek olduğu işletmelerde daha sıklıkla görülür.³²⁰Mobbing, stresi arttıran en önemli etkenlerden biridir.Mobbing uygulanan kişinin üzerindeki stres kişinin performansını oldukça etkiler ve kişinin sonuçta tükenmesine yol açar.³²¹

Yabancı literatürde kimi zaman “mobbing”, kimi zaman da “bullying” olarak adlandırılan işyerindeki duygusal taciz ve zorbalık olgusunun çalışma yaşamındaki varlığı giderek daha çok kabul görmektedir. İşyerinde çalışan kişi yada kişiler üzerinde sistemli şekilde baskı yaratarak bunaltma, korkutma, tehdit gibi taktiklerle işten istifa aşamasına kadar ulaşabilen bu süreç, ülkemizde hem “mobbing” olarak bilinmemekte hem de mağdurları tarafından sessizlikle karşılanmakta, daha kötüsü, bir çalışma ve yaşam biçimi olarak kabul edilmektedir. Karşılaştığı ve çaresiz kaldığı bu olumsuz süreçte kendine olan güvenini kaybeden işgören her şeyini tükettiği hissiyle baş başa kalmaktadır.

Çağdaş yaşam biçimi her ne kadar bireysellik çerçevesinde gelişse de günümüzde işler ekip çalışması, grup halinde hareket etme ve çalışanlar arasında bağlantı kurmayı gerektirmektedir. Buna rağmen özellikle son dönemlerde iş yaşamında gözlenen ve strese, endişeye, korku ve gerilime neden olan her tür baskı ve yıldırma davranışları “mobbing” kavramı ile ifade edilmektedir.³²²İş yerindeki duygusal taciz ve zorbalık kişiye veya gruba devamlı olarak uygulanan ve uzun bir zaman dilimine yayılarak bezdirmeye yönelik bir davranıştır.Bu tacizin çok sık bir şekilde yapılması çalışanı canından bezdirerek psikolojik ve duygusal sorunlar yaşamasına neden olur.Daha önce başarılı ve yetkin olarak kabul edilen çalışan uzun süren tacizlerden sonra eski yetkinlik ve performansını kaybeder.Tacizcilerin çalışandan isteği de

³¹⁹ Roderick Ramage, “Performance Appraisal,” *New Law Journal*, November 1996, s.1

³²⁰ David Archer, “Exploring “Bullying” Culture,” *International Journal of Manower*, Vol 20, No.1/2, 1999, s.95

³²¹ Klaus Niedl, “Mobbing and Well-Being,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, s.240

³²² Hasan Tutar, *Kriz ve Stres Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara 2004, s.238

budur. Duygusal taciz, çalışan üzerinde belli bir amaca yönelik, bilerek ve sürekli olarak uygulanır.³²³

Dr. Heinz Leymann 45 ayrı mobbing davranışı saptayarak bunları davranışın özelliğine göre beş grupta toplamıştır. Her mobbing durumunda bunların hepsinin bulunması şart değildir. Bu davranışlar Leymann Tipolojisi olarak adlandırılır:

a. Birinci Grup: Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek

- Üstünüz, kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Sözlünüz sürekli kesilir.
- Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Yüzünüze bağırlır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
- Telefonla rahatsız edilirsiniz.
- Sözlü tehditler alırsınız.
- Yazılı tehditler gönderilir.
- Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir.
- İmlar yoluyla ilişki reddedilir.

b. İkinci Grup: Sosyal ilişkilere saldırılar

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir.
- Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.
- Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

c. Üçüncü Grup: İtibarınıza saldırılar

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- Gülünç durumlara düşürülürsünüz.

³²³ www.beyondbullying.co.nz Andrea Needham, s.4, Erişim Tarihi, 28.06.2005

- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- Psikolojik değerlendirme, inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- Bir özrünüze alay edilir.
- Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.
- Dini veya siyasi görüşünüze alay edilir.
- Özel yaşamınızla alay edilir.
- Milliyetinizle alay edilir.
- Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
- Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
- Cinsel imalar yapılır.

d. Dördüncü Grup: Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar

- Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
- Sürdürmeniz için anlamsız işler verilir.
- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- İşiniz sürekli değiştirilir.
- Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.
- İtibarınızı düşürecek şekilde niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
- Eviniz yada işyerinize zarar verilir.

e. Beşinci Grup: Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- Fiziksel zarar.

- Doğrudan cinsel taciz.³²⁴

Mobbing, iş yaşamında çalışma barışını, iş tatminini ve iş coşkusunu tehdit etmektedir. Özellikle orta kademe yöneticilerde sıkça yaşanan mobbing saldırganlığı orta yaş bunalımı ile birlikte gelmektedir. Mobbing, duygusal bir saldırı, hatta duygusal bir linç girişimidir. Mobbing saldırısı, sadece duygusal düzeyde kalmamaktadır. Özellikle mobbing uygulayan yöneticiler yasal ve yönetsel yetkilerini kullanarak çalışanları iş tatmini ve çalışma barışı açısından tehdit etmektedirler.³²⁵

Leymann, mobbing sürecinde beş aşama belirlemiştir:

- **Birinci Aşama:** Kritik bir olayla, bir *anlaşmazlık* ile karakterize edilir. Henüz mobbing değildir, fakat mobbing davranışına dönüşebilir.
- **İkinci Aşama:** *Saldırgan eylemler* ve psikolojik saldırılar, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir.
- **Üçüncü Aşama:** *Yönetim* ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da durumu yanlış yargılayarak bu negatif döngüde *işin içine girer*.
- **Dördüncü Aşama:** Bu aşama önemlidir, çünkü kurbanlar “*zor veya akıl hastası*” olarak damgalanırlar. Yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanları bu negatif döngüyü hızlandırır. Hemen her zaman bunun sonunda işten kovulma veya zorunlu istifa vardır.
- **Beşinci aşama:** *İşine son verilme*. Bu olayın sarsıntısı travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. Kovulmadan sonra duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder ve hatta yoğunlaşır.³²⁶

Stres literatürü açısından incelendiğinde duygusal taciz, iş yerindeki performansı düşürmeye yönelik, huzursuzluk oluşturan, kişinin tüm yetilerini kaybetmesine yol açan, tükenmişlik duygusu yaratan ciddi bir stres oluşturucu etkidir.³²⁷

³²⁴ Noa Davenport, **Mobbing**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003, s.18

³²⁵ Tutar, a.g.k, s.289

³²⁶ Davenport, a.g.k, s.20

³²⁷ Dieter Zapf, Claudia Gross, “Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying,” **European Journal Of Work and Organizational Psychology**, 2001, Vol.4, s.498

Mobbing saldırısı, önce duygusal bir saldırı olarak başlar ve bu süreç bireyin duygusal yönden hırpalanmasına, hatta linçe uğramasına varır. İşyeri devir hızında artış, verimsizlik, tatminsizlik, işe ve yaşam arzusuna karşı isteksizlik bunu takip eden aşamalarıdır. Bu kadar önemli bir sorun olmasına rağmen mobbing davranışları genellikle görmezden gelinmekte, yerine göre yönetsel bir politika olarak benimsenmektedir.³²⁸

Mobbing sendromu, çeşitli bileşimlerle, sistemli ve sıklıkla gerçekleşen on ayırt edici etmen içerir. Bu etmenlerin hedef kişi üzerindeki etkisi, mobbing sendromunun temel unsuru haline gelir. Bu etmenler şunlardır:

- Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar
- Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim
- Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açıkça yapılması
- Bir veya birkaç saldırgan tarafından yapılması
- Sürekli, çoklu ve sistemli bir biçimde zaman içinde yapılması
- Hatanın kurbandaymış gibi gösterilmesi
- Kurbanın itibarını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, onu yalıtıma yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması
- Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması
- İşyerinden ayrılmayı kurbanın tercihi gibi göstermesi
- Örgüt yönetimi tarafından anlaşılınması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi ve hatta kışkırtılması

Bu on etmenin bileşimi, hedef alınan kişinin duygusal ve fiziksel sağlığını derinden etkiler ve hastalık, kaza veya intihar sonucu ölüme bile yol açabilir.³²⁹ Sürekli yapılan duygusal tacizden dolayı kişi akıl sağlığını kaybetmeye, devamlı kendini sorgulamaya ve yapılarının doğru olup olmadığına şüphe etmeye başlar.³³⁰

³²⁸ Tutar, a.g.k, s.238

³²⁹ Davenport, a.g.k, s.23

³³⁰ Zapf, Gross, a.g.k, s.498

Duygusal tacize maruz kalan kişi devamlı olarak aşağılanır,yaptığı iş beğenilmez,diğer çalışanların yanında küçük düşürülür.Bu durumda olan kişi kendini savunabilecek bir konumda da değildir.Zorbalık,sözel ve fiziksel saldırı şeklinde olabilir.Kişi içinde bulunduğu gruptan dışlanır,tek başına kalması sağlanır,her davranışı izlenerek devamlı hatası aranır ve en ufak bir hatada ağır bir şekilde uyarılır.Kişinin iş yerindeki yetkileri elinde alınır ve kişi devamlı alay ve dedikodu malzemesi yapılır.Bu bir çeşit kişiyi yıldırarak işinde ayrılmasını sağlama taktiğidir.³³¹ Duygusal tacize uğrayan kişinin tüm özel hayatı bilindiği kadarıyla olaylarla hiç ilgisi olmayan diğer çalışanlara aktarılır ve kişi devamlı olarak işe yaramaz biri olarak adlandırılır.³³²

Örgütteki yıldırma davranışları yatay, aşağıya ve yukarıya doğru görülmekte ve örgütteki güç ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Zarar verici ve zorbaca gerçekleştirilen bu eylemlerin örgüt içindeki yönü ne tarafa olursa olsun, sonuçta çalışanları olumsuz etkilemekte, görevlerinden istifa etmelerine neden olmakta ve sağlıklarını etkileyecek boyutlara kadar ulaşmaktadır.³³³

Psikolojik taciz veya zorbalığın en önemli sebeplerinden birisi güç sahibi olan kişinin kendi ilkel güdülerini kontrol edememesidir.Güç sahibi olan ve psikolojik problemler yaşayan bir yönetici kendinden daha başarılı bir çalışan gördüğü zaman onu yıldırarak işletmeden ayrılmasını sağlamak ve kendi konumunu güçlendirmek için duygusal taciz uygular.³³⁴ Kişi hakkında devamlı dedikodu yaparak gerçek olmayan söylentiler yaymak,kişiyi yalnız bırakmak,cinsel espriler ve hareketler yapmak,kişinin yaptığı işi küçümsemek,çok zor işleri kişinin en kısa sürede bitirmesini istemek duygusal taciz kapsamına girer.³³⁵

Leymann'a göre insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için mobbinge başlarlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birini küçültücü davranmaya itmektedir. Leymann, insanların mobbinge başvurmasında dört temel neden görür:

³³¹ Dieter Zapf,Stale Einarsen,a.g.k.,s.369

³³² Karen Seward,Shelia Faby,"Tackling Workplace Bullies,"**Occupational Health**,May 2003,s. 16

³³³ Tutar,a.g.k,s.259

³³⁴ Neil Crawford, "Bullying at Work,"**Journal of Community and Applied Social Psychology**, Vol. 7,s.220

³³⁵ Duncan Lewis,"Workplace Bullying,"**International Journal of Manpower**,Vol. 20,No. ½,1999,s.107

- **Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak.** “Eğer kabul etmiyorlarsa gitsinler”. Bu cümle bu dürtüyle hareket edenlerin düşünce biçimidir. Bir grubun ancak belirli bir monotonluğun varlığında kaynaşmış ve güçlü olabileceğine inanırlar.
- **Düşmanlıktan hoşlanmak.** İnsanlar hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için mobbing yaparlar. Kuruluş hiyerarşisinin neresinde oldukları bunda pek bir rol oynamaz. Üstleriniz, eşitleriniz veya astlarınız, kişisel hoşnutsuzlukların etkisiyle bu süreci başlatabilirler.
- **Can sıkıntısı içinde zevk arayışı:** Bazı sadist ruhlu mobbingciler yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Asıl amaçlarının birisinden kurtulmak olması şart olmayabilir.
- **Önyargıları pekiştirmek.** İnsanlar belli, sosyal, ırksal veya etnik bir grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kimselere karşı mobbing yapabilirler.³³⁶

Duygusal taciz bir kişi veya grup üzerinde uygulansa da iş yerindeki tüm çalışanlar bundan etkilenirler ve verimlilik kaybına uğrayarak içine girdikleri stresten dolayı performans düşüşü yaşarlar.³³⁷

Örgütlerde yönetim süreçlerine ilişkin yasa ve kurallar, uygulamaların asli özelliklerini ve nasıl yapılacağını tanımlamaktadır. Ancak uygulayıcıların, bu kurallara uyma biçimleri etik değerler bakımından farklılık göstermektedir.Örneğin, çalışanlara eşit davranılmamakta, kayırma ve ayrımcılık yapılmakta, görev ve yetki kötüye kullanılmakta, performans değerlemeleri her zaman gerçeği yansıtmamaktadır. Başarılı olanlar ile başarısız olanlar arasındaki ayırım net bir şekilde belirlenmemektedir. Çalışanlarla işbirliği gerçekleşmemekte ve katılım sağlanmamaktadır.Eğitim farklılıklarına, tecrübe ve yeteneğe önem verilmemektedir.Buna karşılık yaranma ve dalkavukluk önemsenmekte, dedikodu artmaktadır.Yıldırma, korkutan, tehdit eden davranışlar görmezden gelinerek cezasız bırakılmaktadır. Bu tür etik dışı davranışlar, yıldırma sürecinin başlamasına ve gelişerek sürekli olmasına ortam hazırlamaktadır.³³⁸

³³⁶ Davenport,a.g.k,s.39

³³⁷ Zapf ve Gross,a.g.k,s.248

³³⁸ Tutar,a.g.k,s.240

4.6. BİREYSEL KARIYER SORUNLARI

Bireysel kariyer, yani örgütte çalışan her birey için planlanmış olan kariyer politikası, bireyde stres yaratan bir diğer etkidir. Terfi, emeklilik, transfer kararı verirken yönetimin elinde herkese rasyonel davranılacağını gösteren kriterler yoksa, işgören yönetimin kariyer konusunda adil davranmadığını düşünüyorsa bu durumda stres düzeyi yükselecektir.³³⁹Tüm insanlar kendilerine adil davranılmasını isterler ve kendileriyle birlikte diğer çalışanlara nasıl davranıldığını devamlı olarak izlerler.³⁴⁰

Kişilerin, iyi ve elverişli çalışma şartlarına sahip olması kendilerini, çalıştıkları işin baskısından biraz olsun kurtarması açısından önemlidir. Stresi yaşayan kişilerin çalıştıkları işler ve işlerindeki yükselme, belli bir seviyeye gelmek için gösterdikleri çabalar stresi yaratan başlıca faktörlerdir. Bu faktörler, kişilerin fiziksel ve zihinsel sağlıklarını etkileyebilmektedir. İşte ilerleyememe gibi, hızla yükselme ve başarıya çabuk ulaşma da strese neden olabilir. Araştırma bulguları, bu kişilerin diğerlerine göre daha fazla kalp spazmı geçirdiklerini göstermektedir.

Ağır görevler yüklenme, yapılacak işlerin çok olması ve kişinin bu işler için kendisini yetersiz görmesi de strese yol açmaktadır. Çalışan, kendisinden başka kişilerin de sorumluluğunu taşıyorsa veya tam tersi hemen hemen hiç yada çok az bir sorumluluğu varsa yine stres ortaya çıkmaktadır. İlk kez iş hayatına atılan bir kişi ile daha önce iş deneyimi olan bir kişi arasındaki stres oranı da farklıdır. Birincisinde çok yüksek oranda, ikincisinde ise normal yada çok az stres görülür.

Bireyin, mevki ve statü ihtiyacı onun en önemli, özelliklerinden birisidir. Mevki edinmek önemli ölçüde bir işin cazip tarafını oluşturur. Lord Beveridge, işsizliğin en kötü tarafının fakirlik değil, insanların “gereksiz ve istenmeyen insanlar” görülmesi olduğunu söylemiştir. En cömert sosyal yardım bile bu ihtiyacı karşılamaya yetmez. İşsizlik ve belli düzeylerin altında işler yapmanın bir ülkenin ekonomik hayatına korkunç etkileri bulunmaktadır. Fakat bireylerin karşılaştığı psikolojik zarar bunun yanında hiç kalır. Araştırmalar işsiz kalan işçinin kendine olan güvenini bitirdiğini ve

³³⁹ Akat-Budak, a.g.k, s.348

³⁴⁰ Bary M.Staw,**Psychological Dimensions Of Organizational Behaviour**,Prentice Hall Inc,Usa,1995,s.3

değersizlik ve aşağılık duygularına kapıldığını göstermiştir. Emeklilik zamanı yaklaşınca kendilerini birden bire gereksiz hisseden, kenara çekildiklerini düşünen ve artık kimsenin onlara ihtiyacı olmadığını düşünen insanlarda da bu tür değişiklikler görülmüştür.

Ne yazık ki modern bir fabrikada veya büroda çalışan işçi, eski zamanlarda gezginci bir zanaatkarın işinden aldığı doyum ve başarıya ulaşma hissini almamaktadır. Bazı iş idarecileri işlerinin amacından o kadar uzaklaşırlar ki ne için çalıştıklarını bile bilmezler. Çalıştıkları firmaya katkıları çok azdır ve sürekli kendilerinin yerine bir başkasının getirileceği kuşkusunu onları bunalıma sürükler. Psikiyatrist Anthony Storr'un yazdığı gibi: "Eğer bir insan, çok büyük bir makinede sadece bir vida olduğunu hissederse, zorla kendini kabul ettirme şansı elinden alınmış olur, normal bir gurur ve şeref hissini de kaybeder." Storr, böyle durumların, çocukluğa özgü zayıflık ve çaresizlik hislerine yol açtığını ve buna bağlı olarak normal derecedeki bir saldırganlığın nefret ve kayıtsızlığa dönüştüğünü söylemektedir. Endüstride, insanlar arasındaki stresin daha yüksek pozisyonlara gelebilmek için verilen uğraşın bir parçası olarak çelişkilerden, hayal kırıklıklarından, istediğini elde edememekten ve gizli kırgınlıklardan ileri geldiği düşünülebilir.

Prim sistemleri, çalışma temposunu ve üretim hızını arttırmaya zorlar. Böyle bir düzen içinde çalışanlar güvenli çalıştıkları için değil, hızlarını arttırdıkları için ücretleri yükseleceğinden, bu durum kaygıya, yorgunluğa ve rekabetten doğan düşmanca duygulara neden olur. Teşviki, sadece para olarak düşünmemek gerekir. Ücretli tatil, daha kısa çalışmak, özel sağlık sigortası kapsamına alınmak, konut kredisinden yararlanmak, emeklilik primine katkı uygulanabilmek, diğer teşviklere örnektir.

Özellikle öğretmenlerle yapılan araştırmalar, gerçekçi olmayan yüksek kişisel beklentilerin aşırı stresin en önemli nedeni olduğunu göstermiştir. Bireyin kendisiyle ilgili beklentisi çok yüksek olursa, sonuçları hayal kırıklığı olabilecek birçok şey için kendisini zorlamış olur.

Kişinin devamlı olarak kendini başkalarıyla karşılaştırması, başarı oranını düşürmekte ve ruhsal bozukluklara yol açabilmektedir. Birey artık işi dışında hiçbir şeyden tad alamaz duruma gelmektedir. Çalışma hayatında önemli bir yer tutan ödül, kişinin ruh sağlığını olumlu yönde etkiler. İşinden devamlı dert yanan başarısız kişilerin

her zaman gergin olacakları açıktır. Bunlar devamlı işin risklerinden kaçmayı kendilerine kazanç sayarlar. Akıllı çalışanın bu insanlardan uzaklaşmayı veya ilişkiyi minimum bir düzeyde tutması gerektiği unutulmamalıdır.³⁴¹

Kariyer geliştirmeyle ilgili sorunlar da iş yerindeki stres nedenlerinden biridir. Örneğin, yükselmeyi bekleyen bir çalışanın bu isteğinin gerçekleşmemesi, onda doyumsuzluk ve engelleme yaratabilir. Öte yandan hızlı bir biçimde yükselme yada kişinin hakkı olmadığı, yeteneksiz olduğu halde yükseltilmesinin de, hem o kişide hem de öteki çalışanlarda strese neden olacağı düşünülebilir. Yöneticinin kendi bilgisi, uzmanlığı ve genel olarak yeteneğini aşan konularda sorumluluk yüklenmesi, stres düzeyinde belirli bir artışa neden olur. Aslında başka insanların yaptığı işlerden yada o kişilerden sorumlu olma duygusu başlı başına bir stres kaynağıdır. Astları türlü yönlerden değerlendiren, onların maaş ve yönetsel konularında değişikliklere neden olacak olan bir yöneticinin bu işler nedeniyle stresten etkilenmemesi düşünülemez.³⁴²

5. STRES KAYNAKLI DÜŞÜK PERFORMANS ARTIRMA YAKLAŞIMLARI

5.1. YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR

5.1.1 TAKDİR ETME

Modern organizasyonlarda gözlenen bir eğilim, bilinen geleneksel nitelikteki ödüllerin artık niteliklerini yitirmesi ve özendirici olmaktan çıkmaya başlamasıdır. Çoğunlukla, ekonomik nitelikli ödüller ve liyakate bağlı olarak önerilen yükseltmeler, yöneticiler tarafından her zaman üstün performansın ödülleri olarak duyurulmuştur. Gerçekte ise onlar çalışanlar tarafından hep bir hak olarak algılanmıştır. Liyakate bağlı yükseltme yada ücret artışını vermemek yada beklenenden daha az bir ücret artışı veya küçük bir terfi vermek cezalandırma olarak görülmektedir. Sonuçta, ekonomik özendiriciler giderek doğal olarak alınan haklara dönüşmektedir.³⁴³

³⁴¹ Işıkhani, a.g.k, s.109,110

³⁴² Ertekin, a.g.k, s34

³⁴³ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, a.g.k, s. 459

Yapılan bir araştırmanın sonuçları, çalışanların sanıldığı kadar aksine parayla değil, övgü ile motive olduklarını göstermektedir. Çalışanlar için başarısının görülmesi ve övgünün her şeyden daha önemli olduğu görülmüştür.³⁴⁴

Çalışanın yaptığı iş gerçekten takdir edilmeyi ve övülmeyi gerektiriyorsa yöneticinin beğendiğini açıklamasında hiçbir sakınca yoktur. Ancak, birçok yöneticinin bunun üzerinde durmadıkları ve yapılan işi beğendikleri halde çalışana bunu belli etmedikleri, hatta buna gerek duymadıkları görülmektedir. Övgünün çalışana şımartacağı ve beklentilerini yükselteceği düşünülmektedir. Hatalı yapılan işlerden dolayı bir yöneticinin çalışanları sürekli azarlarken, iyi işler karşısında ise yalnızca susması doğru bir davranış değildir. Üstün performansın yöneticiler tarafından görülmesi ve takdir edilmesi çalışana motive eder.³⁴⁵

Bir işgörene veya bir gruba iş verildiğinde onu kabulde gösterilen isteksizlik, ya işin gerektiği gibi yapılabileceğinden endişe edildiğini ya da teşvik unsurlarının yokluğunu gösterir. Takdir edilme, manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir güdülenme kaynağıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi işgörelere büyük doyum verir. Takdir ve teşvik etme nesnel ölçütlere dayalı ve yansı olarak kullanıldığında çalışanların sevgi ve ilgi ile işlerine sarılmalarında önemli bir rol oynar.³⁴⁶

Üstün performansın yöneticiler tarafından fark edilmesi ve bunu başkalarının da fark edeceği şekilde takdir edilmesi çalışana gerçek anlamda motive etmektedir.³⁴⁷

5.1.2. SORUMLULUĞUN DELEGE EDİLMESİ

Yöneticin, kendisine bağlı çalışanın yeteneklerini, bilgi ve beceri derecesini gerektiği gibi ölçtüktan ve değerlendirdikten sonra ona uygun düzeyde bir sorumluluk delege etmesi genellikle çok olumlu sonuçlar yaratır. Bu önemli bir motivasyon faktörüdür. Bir yönetici astının gelişimini sağlayabilmek ve onu destekleyebilmek için

³⁴⁴ Doğan, a.g.k, s. 104

³⁴⁵ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, a.g.k, s. 98

³⁴⁶ Pehlivan, a.g.k, s. 64

³⁴⁷ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, a.g.k, s.100

sorumluluklarının bir kısmını ona delege eder.³⁴⁸ Bunu yaparak bir yönetici çalışanını işi ile baş başa bırakmakta, yani ona güvendiğini açıklamış olmaktadır. Bu durum karşısında çalışan kendisini belirli sonuçlar elde etmekle sorumlu hissedecektir. Delege edilen işi yapan kişi kendisini eskiye oranla daha sorumlu hissedecek ve motivasyonu artacaktır.³⁴⁹ ³⁵⁰Delege etmek, yöneticilerin işi kendilerinin yapmasını değil, bu işi yapan diğer insanları yönetmelerini yada yönlendirmelerini gerektirir. Delege etmek sadece yöneticiye yardımcı olmaz, aynı zamanda astların kendilerini geliştirmeleri için de bir fırsat sunar. Delege etmenin avantajları şunlardır:

- Yöneticinin önemli şeyleri yapabilmesi için ona zaman sağlar.
- Astların kapasitelerini ve yeteneklerini artırır.
- Alternatif kaynakların varlığını bilmek yöneticinin kendi işlerini düzenlemesinde ona esneklik sağlar.
- Yöneticinin daha zor ve önemli işlere yoğunlaşabilmesini sağlar.
- Yöneticinin gelecek için düşünmesini, araştırmasını, tartışmasını ve gelişmesini sağlar.
- Yöneticiye sahip olduğu ekibin geliştiğini görme tatmini sağlar.
- Çalışılan birime kaynaklar ekler, etkinliğini ve verimliliğini artırır.³⁵¹

Delege etmek karmaşık birçok yönü olan ve astların sorumluluk kabiliyetlerini arttıran ve onların yaratıcı kapasitelerini geliştirmeyi kolaylaştıran bir uygulamadır. Delege etmek etkin yöneticiliğin anahtar koşuludur. Delege etmek ile kararların hız ve etkinliği artar, işletme rekabetçi bir yapıya sahip olur. Astların içsel motivasyonu gelişir ve astların liderlik yeteneklerinin gelişmesinde olumlu etkiler sağlanır.³⁵² Yöneticiler sorumluluklarını delege etmekle karar verme yetilerini de geliştirirler.³⁵³ Ayrıca her

³⁴⁸ Chester A. Schriesheim, "Delegation And Leader Member Exchange," **The Academy Of Management Journal**, Vol. 41, No. 3, 1998, s. 298

³⁴⁹ Nahum D. Melomad, "Centralization Versus Delegation, And The Value Of Communication," **Journal Of Accounting Research**, Vol. 25, 1987, s. 2

³⁵⁰ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, a.g.k, s. 99

³⁵¹ Jonattan Coates, Claire Breeze, **Güvenle Delege Edin**, İlk Kaynak Yayınları, Ankara 1997, s. 9

³⁵² Carrie R Leana, "Predictors and Consequences of Delegation," **The Academy of Management Journal**, Vol. 29, No. 4, December 1986, s. 754

³⁵³ Gary Yukl, "Determinants of Delegation and Consultation by Managers," **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 20, no. 2, March 1999, s. 219

konuda yetkilendirilen çalışanlar kendi özgüvenlerini geliştirirken aynı zamanda işletme hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunurlar.³⁵⁴

5.1.3. KOÇLUK VE MENTORLUK YAPMAK

Koçluk bireylerin gelişimini hızlandırmak amacıyla yapılandırılmış etkileşimdir. İş ortamında performansı yada davranışı düzeltmeye odaklanmıştır. Koçluk yapmak, gelişmek isteyen bir kişiyle genellikle ondan daha kıdemli bir rehber yada uzmanın arasındaki ilişki anlamına gelir. Koçluk, iş yönetim becerilerini geliştirmek, kişisel gelişimleri hızlandırmak, zor işlerin üstesinden gelmek veya güvенеbilecekleri bir akıl hocasıyla özel bir ilişkiye girmek isteyen bir şirketin çalışanları için önemli faydalar sağlayabilir. Koç;

- Kişilerin daha iyi hedef belirlemelerine ve sonra da o hedeflere ulaşmalarına yardımcı olur.
- Onları kendi başlarına yapabileceklerinden daha fazlasını yapmaya yönlendirir.
- Daha hızlı sonuç almaları için amaca odaklanmalarını sağlar.
- Daha fazla üretmeleri için onlara denenmiş araçlar, yol yöntem gösterir.
- Yapararak ve yaşayarak öğrenmeye dayalıdır.
- Belirli hedefleri vardır.
- Geribildirim ve nesnellığe dayanır.
- Belli bir zamanla sınırlıdır.
- Kısa zamanda sonuç vermesi hedeflenir.³⁵⁵

Koçluk, lider-izleyici ilişkisine giren insanların yönlendirilmiş deneyimler yaşamaları, bunları değerlendirmeleri ve sürekli geribildirim alıp vermeleri yoluyla becerilerini geliştirdikleri ve tanımlanmış bir yetkinliğe ulaştıkları iki yönlü bir yapılandırılmış geliştirme sürecidir.³⁵⁶

³⁵⁴ Pradeep Bhardjaw, "Delegating Pricing Decisions", *Marketing Science*, Vol.20, No.2, 2001, s.144

³⁵⁵ Waldroop J. T. Butler, "The Executive as Coach", *Harvard Business Review*, November 1996, s. 111-117

³⁵⁶ Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, a.g.k, s.359

Koç, çalışanlarını mevcut performans düzeyinden daha yüksek düzeye çıkarmak ve onları yüksek performans düzeylerine ulaştırmak üzere faaliyete geçen ve yardımcı olan kişidir.³⁵⁷ Koç, aynı zamanda ekip üyelerini potansiyellerini arttırmak ve kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamak amacıyla destek ve cesaret veren, eğiten kişidir.³⁵⁸

Bugün, koçluğun yöneticilikten de, liderlikten de farklı olduğu, aynı zamanda ikisini de kapsadığı belirtilmektedir. Koç, yönetici gibi resmi yetkilerle donanacaktır. Yönetici gibi bilgilidir, ciddidir. Ancak, lider gibi karizmatik de olursa etkili olabilecektir. Koç, liderliği kabullenmiş olmalıdır. Ekibe motivasyon, coşku verebilmelidir. Onları başarıya konsantre edebilmelidir. Koç insanları çalıştırmasını bilir. Koç, yerinde durur, gözler, izler, strateji ve taktik vermekle yetinir. Yönlendirme yöneticiler için zaman alıcı olsa da, daha verimli çalışma, kaliteli ürün ve hizmetler için diğer eğitim ve geliştirme çabalarına da katkıda bulunan bir araçtır. Yönlendirme, bir yönetim tekniği olarak benimsendiği ve örgüt kültürü haline geldiğinde örgütün başarısında önemli bir yer tutacaktır. Özellikle biçimsel olmayan, diğer bir ifadeyle doğal ve sürekli bir şekilde yürütülen yönlendirme, tatminkar çalışma ortamları meydana getirecek, ast üst ilişkilerini geliştirerek çalışanların işletmeye katkısını arttıracaktır.³⁵⁹

Koçluk esas itibari ile yetiştirme ve geliştirmede kullanılan bir yöntemdir. Temelinde öğrencinin kontrollü bir şekilde öğrenmesi vardır. Aktif olan öğrencidir, koç gözlemleyici, yorumcu ve geribildirim vericidir. Gelişmek isteyen kişi, yani öğrenci işi fiilen yapar, koç yani öğretici yanındadır, fakat karışmaz, gözlem yapar, ancak öğrencinin tüm sorularını cevaplamaya hazırdır. Öğrenci, deneyerek, düşünerek, sorun çözerek, tahmin yaparak, karar vererek kendini geliştirmeye çalışır: Koç, öğrencinin performansını nerelerde ve nasıl geliştirmesi gerektiğini bilir, geribildirim verir, öğrencinin öz güvenini artırır. Öğrenci bu yolla yeni bilgi, yetenek ve beceri

³⁵⁷ Oscar G. Mink, “**Developing High- Performance People**,” The Art of Coaching ,Addison-Wesley Pub., Usa 1993, s. 2

³⁵⁸ Lawrence Holge, **Managing Teams**, Prentice Hall Pub, New York ,s. 129

³⁵⁹ Doğan, a.g.k, s. 326

kazanır.³⁶⁰ Koç, öğrencinin ve ekibin performansını artırmak amacıyla yetkilendirilen ve ortaklık ilişkisi kuran kişidir.³⁶¹

İngiliz istihdam araştırmaları enstitüsünün raporuna göre kurumlar aşağıdaki sebeplerden dolayı koçluktan yararlanmak isterler:

- Deneyimli bir yöneticiyi üst bir pozisyona yada farklı bir role atarken işlerini kolaylaştırmak.
- Yetenekli bir çalışanın kişisel gelişimini hızlandırmak ve onu yeni görevine hazırlamak.
- Bireylere ve ekiplere destek vererek kurumsal değişim projelerinin benimsenmesini ve uygulanmasını kolaylaştırmak ve hızlandırmak.
- Üst düzey bir yöneticinin sorunlarını paylaşacak ve yol gösterecek bir kılavuzluk sağlamak.³⁶²

Koçluk performans geliştirmeye odaklanır. Lider yani koç, izleyicisinin en iyi çaba ve performansı elde etmesi için ona ilham ve cesaret verir, sorumluluk almaya özendirir, kendine güvenmesini sağlar. Koç, gerektiğinde iş bilgisini ve gerektiğinde insan ilişkileri becerisini, yerinde ve dengeli bir şekilde kullanarak izleyicisinin kişisel ve profesyonel gelişimini destekler.³⁶³

Yönlendirici yönetici, her şeyden önce kişilere güven duymalı, onları hiyerarşik düzeyleri ile değil, yaptıkları işlerle değerlendirmelidir. Çalışanların yaptıkları işlerde kendilerini serbest hissetmelerini sağlamalı, gerektiğinde onlara yetki verebilmelidir. Toleranslı ve sabırlı olmalıdır. Yönetici, bir koç yani yetiştirici olduğunda, diğer kişilerin amaçlarını dinleyerek onları çeşitli konularda yetiştirecek, önerilerde bulunabilecektir.

Koç, ekibinin geçtiği yollardan vaktiyle geçmiştir. Kimin, nerede, ne zorluk yaşayabileceğini bilmektedir. Tepeden inme gelmiş, ilgisiz biri değildir. Tabandan

³⁶⁰ Koçak, a.g.k, s. 21

³⁶¹ Roge D. Evered, James C. Selman, "Coaching and the Art of Management, Organizational Dynamics, USA," **Ama**, Autumn 1989, s. 21

³⁶² www.activefinans.com/activeline_sayı:21/güven.html, Erişim Tarihi, 16.01.2005

³⁶³ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** a.g.k, s.360

yetiştir. Alt yapısı sağlamdır. Bu anlamda ekip üyeleri ona danışmakta, danıştığında tatmin edici cevap bulabileceğini bilmektedir.³⁶⁴

Koç, izleyicisine olumlu veya olumsuz olmak üzere iki tür geribildirim verebilir. Olumlu geribildirim, performansın beklentiyi karşıladığını veya geçtiğini gösteren, takdir ve tanınma, övgü ve yüceltmedir. Olumsuz geribildirim ise, performansın beklentileri karşılamadığını ve memnuniyetsizliği ortaya koyan yergi, kınama, ikaz ifadeleri ve davranışlarıdır.

Bir koçun geribildirim alma ve verme sürecinde aceleci, baskıcı, mesafeli, soğuk, eleştirici, ilgisiz ve duyarsız olmaması gerekir. Soru sormayan, duyguları dikkate almayan, kendi duygularını işin içine katmayan, yeni fikir ve düşüncelere önem vermeyen ve ön yargılı davranan bir koç, izleyicisini gerektiği gibi eğitemeyecek ve yönlendiremeyecektir.³⁶⁵

Koçluk davranışları, destekleyici ve yetkilendirici olmak üzere iki ana grupta toplanabilir.

- **Destekleyici Davranışlar:** İlgi göstermek ve kabullenmek şeklindeki bu davranışlar ilişkilerdeki gerginliği azaltır ve daha açık bir iletişim sağlar. En önemli destekleyici davranışlar; sorun çözme ve karar alma sürecinde izleyicinin katkısını özendirmek, ihtiyaç duyulduğunda ona yardımcı olmak, kişisel ve profesyonel amaçlarıyla ilgilenmek ve empatik iletişim içinde olmaktır. Çalışanın değerini ve işe katkısını takdir etmek ve bunu açıklıkla ifade etmek, kararlarının ve eylemlerinin sorumluluğunu paylaşmak ve onun duygularını açıklıkla ifade etmesine izin vermek de destekleyici davranışlar arasındadır.
- **Yetkilendirici davranışlar:** Bu davranışlar çalışanın, işin gereklerini yerine getirme konusunda onu karar almaya ve inisiyatif kullanmaya özendirir. Koçun kararlarını ve uygulamaların geribildirimini zamanında ve dürüst bir şekilde yapması ve beklentilerini netleştirmesi yetkilendirici bir davranıştır. Ayrıca, izleyicinin çözümler üretmesine ve değişiklikler planlamasına izin vermesi, kararlarını uygulamasına olanak sağlaması, sonuçları kendisinin

³⁶⁴ Doğan, a.g.k, s.328

³⁶⁵ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.k, s.363

değerlendirmesini ve raporlamasını istemesi yine yetkilendirici davranışlar olarak görülür.

Çoğunlukla yöneticiler düşük performansın sonuçlarıyla ilgilenirken bunun nedenlerini göz ardı ederler. Düşük performansın nedenlerinin belirlenmesi, koçluk sürecinin temel bir boyutudur. Bir organizasyonda takım çalışması anlayışının geliştirilmesi, insanların kapasitelerini en üst düzeyde kullanmaları ve güven, anlayış ve işbirliği ortamının gelişmesi isteniyorsa koçluk uygulamaları yerleştirilmeli ve yaygınlaştırılmalıdır. Bu uygulamalar; çalışanların takdir ve tanınmasına, kendilerine ve başkalarına güven duymasına, biz bilincinin yerleşmesine ve bireysel ve organizasyonel başarıların ortak kutlanmasını yardımcı olacaktır.

Koçluk sürecinin iki önemli boyutundan birincisi, olası performans sorunlarını öngörmek, diğeri ise bu sorunların niteliğini ve etkilerini analiz etmektir. Bunun için koç ve izleyici arasında çok etkin bir iletişim olması gerekir. Bu iletişim sürecinde konuşmak, dinlemek ve özellikle geribildirim almak ve vermek önem taşır. Taraflar birbirlerini birer ortak olarak gördükleri için dürüst, açık, etkili iletişim sağlamak genellikle kolaydır.³⁶⁶

Mentorluk, yani akıl hocalığı sadece kişide var olan özellikleri paylaşmak değil, ona kendi içindeki özelliklerini geliştirmede yardımcı olma, onun bu özelliklere nasıl ulaşacağını göstermektir. İş yaşamındaki uygulama süreci ise, hem yeni başlayan çalışanların kuruma kazandırılmaları, kurumu tanıyıp bilgi edinmeleri amaçlı hem de özellikle gelecek vaadeden potansiyeli yüksek çalışanların, kurum bünyesindeki deneyimli yöneticilerin yol göstermesi dahilinde sahip oldukları bilgi ve beceriyi deneyimin olgunluğuyla birleştirmelerinde rol oynama amaçlıdır. Mentor bir organizasyondaki bireylerin başarısı için çok önemlidir.³⁶⁷ Mentorluk iş verimini artırır.³⁶⁸

³⁶⁶ Barutçugil, Stratejik **İnsan Kaynakları Yönetimi** a.g.k, s. 362

³⁶⁷ Belle Rose Ragins, "Easier Said than Done", **The Academy of Management Journal**, Vol 34, No.4, 1991, s.939

³⁶⁸ Terry A.Scandura, "Mentorship and Career Mobility", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol.13, No.2, 1992, s.169

Yetiştirici-Mentor sözcüğünün tarihçesi birkaç nedenden dolayı yol gösterici niteliğe sahiptir. Birincisi, yetiştiriciliğin miras özelliğinin altını çizer. Odysseus gibi birçok büyük lider kendinden sonra da bir değer bırakmanın gerekliliğini bilir. İkincisi, Yetiştirici-Mentor, genç Telemachus'a krallık becerilerini kazandırma çabalarında bir dalkavuşun duyarlılığıyla, deneyimin bilgeliğini birleştirmiştir.³⁶⁹ Çünkü kadınların organizasyonlardaki bariyerleri aşabilmeleri ve kendilerini ispatlayabilmeleri için mentorlara ihtiyaçları vardır³⁷⁰

Mentoring,yani akıl hocalığı, genel bir tanımlamayla, kişisel ve profesyonel gelişime yardımcı olmak üzere deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaşan iki insan arasındaki bir anlaşmadır. Bir başka ifadeyle mentoring; eğitimi, öğrenmeyi ve gelişmeyi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir. Bu ilişkide mentor, kendisinden daha az deneyimli bir kişinin bilgi ve beceri kazanması için zaman ve çaba harcar. Böylelikle onun verimliliği ve başarısını artırır.

Mentordan yardım alan kişi de onun fikirlerinden ve deneyimlerinden aktif olarak yararlanıp kişisel ve mesleki gelişimini yönlendirir.Organizasyonda tecrübeli yöneticiler,formal veya informal programlar çerçevesinde genç ve tecrübesiz yöneticilere mentorluk yaparak bunların yöneticilik yeteneklerinin geliştirmelerine yardımcı olacaklardır.

Mentorluğun hem mesleki bilgi,norm ve davranışlar hem de rol modeli olmak ,danışmanlık yapmak ve sosyalleştirmek gibi psiko-sosyal fonksiyonları vardır.³⁷¹Mentorluk,yönetici adayı olarak düşünülen kişilere aktif olarak kılavuzluk yapmaktır,³⁷²ve ayrıca tecrübeli yöneticilerin alt kademelerde çalışan yöneticileri özel olarak eğitip geleceğe yönelik olarak hazırlamak amacıyla kullandıkları koçluk yaklaşımının kısmi bir şeklidir.³⁷³

Mentorluk ilişkisinin en önemli özelliği ilişkinin niteliğidir.Seçkin yönlendiriciler ve akıl hocaları yardım ettikleri insanların kafasının içini okurlar.Etkin geri iletimi nasıl

³⁶⁹ Chip R. Bell,**Yetiştiren Yöneticiler**,Kalder Yayınları,İstanbul 1998,s. 27

³⁷⁰ Belle Rose Ragins, "Gender Differences in Expected Outcomes of Mentoring Relationship,"**The Academy of Management Journal**,Vol.37,No.4,1994,s.957

³⁷¹ Koçel.a.g.k, s.21

³⁷² David A. Cenzo,Stephen P. Robbins,**Human Resource Management**,5th Ed. John Wiley and Sons,USA,1996,s. 248

³⁷³ Marc G. Singer ,**Human Resources Management**,Pws-Kent Pub.Usa,1990,s. 184

vereceklerini sezerler. Daha iyi performans için ne zaman sıkıştırmak ve ne zaman dizginleri bırakmak gerektiğini bilirler.³⁷⁴ Mentorluk kariyer gelişimini hedefleyen yeni işe girmiş çalışanlar için oldukça önemlidir.³⁷⁵

Mentor, organizasyonda özellikle genç, deneyimsiz ve bazı sorunları bulunan çalışanlar için çeşitli yararlar sağlar:

- Çalışana kariyerini tehlikeye düşürebilecek zor durumlara ve politik oyunlara girmemesi için yol gösterici olur.
- Çalışanı gereksiz endişelerden, kaygılardan, stres yaratabilecek durumlardan korur.
- Farklı fikirleri ve yaklaşımları destekleyerek çalışanı yenilikçi olmaya cesaretlendirir.
- Çalışana organizasyonun bürokratik çarkları içinde nasıl başarılı olacağını gösterir, idari işlerin gereksiz yüklerini azaltır.
- Çalışanı organizasyonda olup bitenler hakkında bilgilendirir, onu etkileyebilecek kurallar, giyim ve davranış tarzları, liderlik yaklaşımları ve çatışma çözme yolları konusunda yönlendirir.
- Çalışan için hemen her bakımdan bir rol-model olur.
- Çalışana ihtiyaç duyduğunda moral destek sağlar, onu empatiyle dinler.
- Çalışanın sırlarını paylaşır ve onları korur.
- Çalışana gelişmesini güçleştirebilecek engelleri daha kolay gidermesi için yardımcı olur.
- Çalışana kariyer fırsatları sağlayabilecek kararlar ve organizasyonel değişiklikler konusunda sürekli bilgi verir.

Dikkatli bir gözlemci, iyi bir dinleyici olmayan, risk almaktan, kendini keşfetmekten korkan ve beynini kullanmaktan kaçınan bir kişi ne kadar iyi bir mentorla çalışırsa çalışsın bu ilişkiden bir yarar sağlayamaz.³⁷⁶ Mentorlar aynı kurum içindeki

³⁷⁴ Daniel Coleman, **Lideri Lider Yapan Nedir?**, Mess Yayınları, İstanbul 2002, s. 28

³⁷⁵ William Whitely, "Correlates of Career-Oriented Mentoring for Early Career Managers and Professionals," **Journal of Organizational Behaviour**, Vol.13, No.2, 1992, s.142

³⁷⁶ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.k, s. 367

çalışanlardan oluşur.³⁷⁷ Mentorların en önemli özelliği kariyer gelişimine yardımcı olmalarıdır.³⁷⁸

Başarılı bir mentoring ilişkisi dört aşamada gerçekleşir;

- **Başlangıç:** Mentorlar genç çalışanların kendi görüş ve deneyimlerine ihtiyaç duymasından, çalışanlar da deneyimli kişilerin kendilerine verdiği önemden mutluluk duyarlar.
- **Yetiştirme:** Bu aşamada denge ve karşılıklı memnuniyet en üst düzeydedir. Taraflar birbirlerini ve aralarındaki ilişkiyi daha gerçekçi olarak algırlar ve uygulamaya dönük hedefler yönünde gelişme gösterirler.
- **Ayrılık:** Bu aşamada taraflar ilişkinin artık her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılamadığını düşünürler. Mentor ve çalışan aralarındaki resmi ilişkiyi, alıp verilecek bir rehberlik olmadığı düşüncesiyle sona erdirirler. Karşılıklı olarak bu ilişkiden vazgeçerler.
- **Yeniden Tanımlama:** Taraflar arasındaki ilişki olgunlaşır ve biçimsel mentoring ilişkisinin ötesine geçer. Her iki taraf birbirini dost ve arkadaş olarak görür. Aralarındaki ilişki artık kişisel ve mesleki gelişimi doğrudan etkilemez.³⁷⁹

5.1.4. EĞİTİM ETKİNLİKLERİ DÜZENLEME

Çalışanların performans sorunlarının çözümünde işletme içinde yada dışında biçimsel yada biçimsel olmayan bir tarzda verilen eğitimlerin büyük bir önemi bulunmaktadır. Performans yönetim sürecinin performansın planlanması, performansın desteklenmesi ve performansın değerlendirilmesi şeklindeki aşamalarının her üçünde de eğitim önemli bir yer tutar.

Amaçların belirlenmesi ve hedeflerin kararlaştırılması aşamasında çalışan mevcut bilgi, beceri ve tutumunun yöneticinin beklentilerini karşılamayacağını düşündüğünden aradaki açığın kapatılması için eğitim almayı isteyebilir. Eğitim yoluyla çalışana

³⁷⁷ Susan Athey, Mentoring and Diversity, *The American Economic Review*, Vol.90,2000,s.766

³⁷⁸ Cherly A. Wright, "The Role Of Mentors In The Career Development Of Young Professionals," *Family Relations*, Vol.36, No.2, 1987, s.204

³⁷⁹ Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, a.g.k, s. 368

kazandırılacak bilgi, beceri ve tutum onun gelecekteki görevlere hazır olmasını ve beklentileri daha iyi karşılmasını kolaylaştıracaktır.

Görevlerin yerine getirilmesi sırasında karşılaşılan özgün durumların ve farklı sorunların mevcut bilgi, beceri ve tutumla çözümlenememesi olasılığı her zaman söz konusudur. Özellikle, günümüzde hızla değişen pazar koşulları, teknoloji, sosyo-ekonomik çevre, hukuk ve politika gibi dış değişkenler, bilgi ve becerilerin güncelliğini ve geçerliliğini kısa sürede yitirmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, çalışanlar işlerini yaparken de sürekli eğitim ihtiyaçları bulunmaktadır.

Bütün bunların ötesinde, performans değerlendirmesi ile ortaya çıkan zayıf yönler ve yeterli performans düzeyine ulaşamayan alanlar çalışanın alması gereken eğitimleri de işaret etmektedir. Bir sonraki dönemde, daha yüksek bir performans düzeyini amaçlayan çalışan bunun için hangi eğitimleri alması gerektiğini değerlendirme süreci içinde düşünmelidir. Ancak, bu eğitimleri asla ceza olarak görmemeli, tam tersine kendine sunulmuş bir gelişme fırsatı olarak algılayıp motivasyonunu yükseltmelidir. Bunun için performans değerlendirme görüşmeleri sırasında yönetici ile çalışanın hangi eğitim programının, hangi ihtiyaca cevap verebileceği ve ne kadar yararlı olabileceği konusunda görüş birliği içinde olmaları gerekir.

Eğitimler, çalışanın odaklanma, yetkinlik yada adanmışlık yönünden yetersiz kalmasına bağlı olarak performans düşüklüğü göstermesini dikkate alarak bilgi, beceri yada tutum geliştirmeye yönelik olarak düzenlenebilir.

Bilgi eğitimleri, organizasyonun özgün iş ve meslek ihtiyaçlarına yönelik olarak genellikle eğitim amaçlı sınıf ve salonlarda verilir. Kurumun deneyimli yönetici veya uzmanlarının eğitmen olarak görev aldığı bu etkinliklerde eğitmen merkezli sunuşlarla bilgi transferi gerçekleştirilir. Bu eğitimlerde eğiticinin konunun uzmanı olması ve bir öğretmen tarzını benimsemesi gerekebilir.

Beceri eğitimleri, mesleki olabileceği gibi insan ilişkileri, yönetim becerileri veya kişisel gelişim konularında da olabilir. Burada, eğitimin etkinliği açısından eğiticinin kişiliği, eğitimin yeri ve yöntemi büyük önem taşır. Etkileşimli sunuşlar, aktif yöntemler, fiziksel ve psikolojik anlamda rahatlık sağlayan ortamlar ve deneyimli eğiticiler bu tür beceri eğitimlerinin etkinliğini arttırlar.

Tutum geliştirmeye yönelik eğitimler, kişisel veya ilişkisel anlamda olumsuz tutumları ortadan kaldırmayı amaçlayan, kendine güveni, açık iletişimi, moral ve motivasyonu destekleyen etkinliklerdir. Özellikle, son yıllarda giderek daha fazla ilgi uyandıran açık hava eğitimleri ve deneyerek öğrenme yaklaşımlarını kullanan aktivitelerle eğitim, tutum geliştirme anlamında etkili olmaktadır. Bireysel savunma mekanizmalarının, rol-statü ilişkilerinin ve çeşitli öğrenme engellerinin ortadan kalktığı açık hava eğitimlerinde hazırlık ve içerik büyük önem taşımaktadır. Yeterli sınıf içi çalışmalar ve değerlendirme oturumları ile öğrenme-gelişme boyutu desteklenmeyen bu tür etkinlikler açık havada eğlenceli ve pahalı bir gün geçirmekten öteye bir anlam taşımamaktadır. Bu tür eğitimlerde de eğitimcinin, kendini olabildiğince geri çeken, grup dinamizmini yaratmayı amaçlayan, öğrenme ve gelişme yönünde ilham veren, açık ve dürüst iletişimi cesaretlendiren bir kolaylaştırıcı tarzı benimsemesi gerekir.

Performans sorunlarının çözümünde eğitim etkinlikleri yukarıda belirtilen üç tür eğitim yaklaşımının hangisinin hangi performans ihtiyaçlarına daha iyi cevap verdiği göz önünde bulundurularak kullanılmalıdır.

Performans sorunlarının odaklanma yetersizliğinden kaynaklandığı düşünülüyorsa, bilgi ağırlıklı eğitimler, yetkinliklerin kullanılmadığından kaynaklandığı düşünülüyorsa da beceri ağırlıklı eğitimler gündeme gelecektir. Eğer çalışanların kendilerini işe ve organizasyona yeterince adayamadıkları ve bu nedenle performans düşüklüğü yaşandığı biliniyorsa bu durumda da tutum geliştirme eğitimleri ön plana çıkacaktır.

Unutulmaması gereken nokta, tüm bu eğitimlerin organizasyona maliyetinin, eğitimsizlikten kaynaklanan performans düşüklüğünün yol açtığı müşteri, imaj, pazar payı, kazanç ve benzeri kayıpların yanında son derece önemsiz olduğudur.

Performans sorunlarının çözülmesi ve performans geliştirme ihtiyacının karşılanması için eğitim bir yol olarak görüldüğünde bir Eğitim Eylem Planı ile çalışmak akıllı olacaktır. Bu plan, amacın doğru belirlenmesi, kaynakların ve zamanın iyi kullanılması ve daha başarılı sonuçların alınması açısından yardımcı olacaktır. Böyle bir plan için gerekli örnek form aşağıda verilmektedir.³⁸⁰

³⁸⁰ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, a.g.k, s. 114

Tablo 4:Eğitim Eylem Planı

| Çalışanın Adı: | | | | |
|----------------------|----------------|------------------------------|----------------|----------|
| Görevler | Geliştirilecek | Gereken Eğitim Yetkinlikleri | Kimden Desteği | Ne zaman |
| | | | | |

Kaynak:Barutçugil,**Performans Yönetimi**,s.114

5.1.5. İŞE YÖNELİK DEĐİŐIKLİKLERİ GERÇEKLEŞTİRME

Eğer bir çalışanın performansı ısrarlı bir şekilde düşük kalıyor ve arzulanan düzeye çıkarılamıyorsa yapılabileceklerden biri de işe yönelik değişiklikler yapmaktır. Burada, düşük performansın işin niteliğinden kaynaklandığı varsayımından yola çıkılmaktadır. Çalışan ile iş arasında bir uyumsuzluk olduğu düşünölmekte ve böyle bir uyumun sağlanması amaçlanmaktadır.

Bu durumda:

- Mevcut iş yeniden yapılandırılır ve çalışanın yeniden yapılandırılan işin anahtar alanlarında yeteri kadar çaba harcayıp harcamadığına bakılır. Bu durumda çalışanın performansının standardının altında olduğu görevler ya kaldırılır yada bir başkasına delege edilir.
- Düşük performanslı çalışan, şirketin herhangi bir yerinde şirketin amaçlarına katkıda bulunabileceği bir başka işe transfer edilir. Bu durumda, o çalışanın yeni iş için yeterince motive olması ve yeterli zihinsel yeteneklere ve gerekli

yetkinliklere sahip olması beklenir. Ancak bu transfer onu işten çıkarma sorumluluğundan kaçmak amacıyla yapılmamalıdır.

İş genişletme sürecinde, yapısal özellikleri aynı yada çok benzer olan görevler eklenerek yatay anlamda iş geliştirilir. İş zenginleştirme sürecinde ise çalışanlara belirli sınırlar içinde, kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesini geliştirebilme, çalışma yöntemlerinde iyileştirme yapabilme, hatalarını düzeltmek için gerekli girişkenliği gösterebilme ve gerekli kaynakları seçebilme olanağı tanınmaktadır. Bu durumda çalışanlar, daha önceki görevlerin öncesindeki ve sonrasındaki bazı görevleri de kontrol edebilmektedirler.

İş genişletme ve iş zenginleştirme, odaklanmayı en uygun düzeye çıkarırken yetkinliklerin en üst düzeyde kullanılabilmesine ve adanmışlığı arttırmaya ortam hazırlamaktadır.

İşe yönelik değişikliklerin performans sorunlarının çözümünde etkili olabilmesi için çalışanın bu süreci planlama aşamasından başlayarak katılımı sağlanmalıdır. Özellikle, sorunlu çalışanlar, kendileri için bazı çabaların harcandığını ve kendilerinin de katkılarının beklendiğini gördüklerinde sorunlarını aşma konusunda daha istekli olacaklardır.³⁸¹

5.1.6. ETKİN İLETİŞİM

İşletme içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, çalışanlar için olsun, yöneticiler için olsun güdüleyici bir niteliğe sahiptir. İşletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışanların da kendine olan güvenlerini ve saygılarını arttıracak, işletme amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlayacaktır. Yönetici açısından ise, iyi bir iletişim ağı yöneticinin görevlerini daha iyi düzenlemesine ve denetlemesine

³⁸¹ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, a.g.k, s.115

yardımcı olacaktır.³⁸² Etkin iletişimin en önemli özelliği çalışanların büyük ölçüde bilgi alışverişine girmesini sağlamasıdır.³⁸³

Etkin iletişim, örgüte açıklık ve belirginlik getirir; performansa yardım eden görev enformasyonunu sağlar. Etkin iletişim, daha çok enformasyon akışı ve karar vermede katılım sağlar, becerileri ve motivasyonu geliştirir.

Etkin iletişim, kodu tam olarak çözülmüş mesajın hedefte bir davranış değişikliği meydana getirmesidir. Kısaca kaynak, hedefin mesaj göndermedeki arzusuna uygun olarak tepkide, yani geribildirimde bulunduğu zaman etkin iletişim ortaya çıkar. Etkin iletişimle ulaşılmak istenen amaç gerçekleştirilebilir nitelikte olmalıdır. Bir iletişimin etkinliğinin amacı şunlardır:

- Mesajın alıcı tarafından algılanmasını ve anlaşılmasını sağlamak,
- Mesajın değerlendirilmesini ve kabul edilmesini sağlamak,
- Mesajın, alıcıda tutum ve davranış değişimi sağlayarak, mesaj doğrultusunda geri bildirimde bulunmasını sağlamaktır.

Çalışanların örgütsel başarıdaki payları, belirsizliklerin ortadan kalkmasıyla artar. Örgütsel faaliyetler konusunda bilgilendirilmeleri, onların güdülenmelerine, yüksek performans göstermelerine ve başarı olmalarına katkı sağlar. Örgütte etkin iletişim olmadıkça, çalışanların rollerini ve rol gereklerini tam olarak anlamaları mümkün olmaz. Örgütlerde iş başarısı, çalışanların rollerini anlamalarının bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir.³⁸⁴

Yöneticiler, iletişimin tüm araçlarını yere, zamana ve duruma göre en uygun olanlarını öne çıkararak etkili bir biçimde kullanmalıdırlar. Ancak iletişimi yalnızca gelişmiş teknolojileri kullanarak yapılan bir enformasyon aktarımı olarak görmemek gerekir. Etkin iletişimde önemli olan araçların kullanımı değil, insan duygularının paylaşımıdır.³⁸⁵

Etkin iletişim başarılı kişisel faaliyetler göstermek ve sosyal süreçleri iyi kullanmak demektir. Başarılı örgütsel faaliyetlerin temelinde bireysel başarı vardır. Örgütsel başarı,

³⁸² Doğan ,a.g.k,s. 62

³⁸³ Heller,a.g.k,s. 36

³⁸⁴ Tutar, **Örgütsel İletişim**, a.g.k, s. 256

³⁸⁵ Barutçugil, **Duyguların Yönetimi**, a.g.k, s. 92

bireysel başarıların etkin eşgüdümüyle örgütsel başarıya dönüşür. Bireysel faaliyetlerdeki başarı , kişinin gerekli bilgi alışverişinde bulunmasında yani iletişim etkinliğine bağlıdır.

Etkin bir iletişim, kişinin algıladığı ve oynadığı rolün, kendisinden beklenen rol ile uyum içinde olmasını sağlar. Bunun sonucunda başarılı iletişimden sağlanan bilgi, kişilerin ve örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırır. Etkin iletişim , etkin bir örgütün varlığının en büyük göstergesidir; bozuk, eksik ve yetersiz iletişim ise örgütsel başarısızlıkların en önemli nedenidir.³⁸⁶

5.2. PSİKOLOJİK YAKLAŞIMLAR

5.2.1. PSİKOLOJİK DANIŞMA

Psikolojik danışma, bireyin kendini tanımasına, davranışlarını fark etmesi yönünde cesaretlenmesine ve duygusal baskıdan kurtulmasına destek olma, başkalarıyla olan ilişkilerini bazı tutum ve alışkanlıklarını kavrayarak değiştirilmesine yardımcı olma tekniğidir.³⁸⁷ Psikolojik danışmanlık işgörenin sorunları ile daha iyi baş çıkabilmesi için ona duygusal anlamda yardım etme sürecidir.³⁸⁸ Danışmanlığın en önemli amacı işgörenin ruh sağlığını korumasına yardımcı olmaktır. Sağlam ruh sağlığına sahip olan işgörenler kendileri ve çevreleriyle barışıktırlar ve yaşamın beklentilerine cevap vermeye hazırdırlar.³⁸⁹

Organizasyonlarda psikolojik danışmanlık, bir yöneticinin çalışanının iş performansını etkileyen kişisel sorunlarını tanımlaması ve üstüne gitmesi için yardım etmesi anlamına gelen destekleyici süreçtir. Çalışanın kişisel yada meslekle ilgili sorunlarını çözmek için kararlaştırdığı eylemleri tanımlayan bir Eylem Planı ile bu süreç sonuçlanır. Burada da düşük performansı iyileştirmenin yanı sıra iş ortamını ve ilişkileri geliştirme amacı yine söz konusudur.

³⁸⁶ Tutar ,**Örgütsel İletişim**, a.g.k, s.257

³⁸⁷ Işıkhan,a.g.k,s. 218

³⁸⁸ Valerie Adler, "Little Control=Lots of Stress,"**Psychology Today**,April 1989,s.18

³⁸⁹ Sylvia A. Joule, "The Pressure Cooker of Work ,"**Personel Administrator**,March 1989 ,s.92

Çalışanın sorunları hakkında önyargıları olan, uzman gibi davranarak çalışana ne yapması gerektiğini anlatan, çalışanı tahlil etmeye ve sorunu teşhis etmeye kalkışan, sorunu küçümseyip çalışanı abartmakla suçlayan, dinlemek yerine hemen sorunu çözme eylemlerine girişen, kendini aşan sorunların çözümünde uzman desteği aramayı yada almayı gereksiz bulan kişiler başarılı danışmanlık yapamazlar.

Danışmanlık desteği vermek amacıyla bir yöneticinin çalışanı ile görüşmesi belirli bir yapı içinde gerçekleştirilmelidir. Görüşmelerde beş basamaklı bir süreç izlendiğinde danışmanlığın etkinliği artacaktır. Bu süreç şu şekilde olmalıdır:

- **Görüşmenin başlatılması:** Yönetici çalışanı rahatlatmalı, görüşmenin amacını açıklamalı ve mevcut performansın yada sorunun etkisini anlatmalıdır.
- **Çalışanın görüşünün alınması:** Yönetici, açık sorularla, aktif dinlemeyi kullanarak çalışanın duygu, düşünce ve fikirlerini öğrenmelidir.
- **Görüşlerin tartışılması:** Yönetici, kendisinin ve çalışanın görüşlerinin nerelerde bağdaşıp, nerelerde bağdaşmadığını açıklığa kavuşturmalıdır. Yönetici, otorite tuzaklarına düşmeden ve varsa kendi engellerini de kabullenerek performansın nasıl geliştirileceğini yada sorunun nasıl çözülebileceğini çalışanınla birlikte tartışmalıdır.
- **Anlaşmaya varılması:** Yönetici, bu aşamada hangi noktaya geldiğini özetlemeli, sorarak ve dinleyerek tarafların konumunu belirlemeli ve tüm taraflar için adil uygulanabilir olan çözüm üzerinde durmalıdır.
- **Çözümün bulunması:** Yönetici kendi önerisini sunarken çalışana ne yapması gerektiğini ve ne hissettiğini sormalı ve ortak çözüm buluncaya kadar görüşmeyi sürdürmelidir. Anlaşma sağlandığında bir özet yapılmalı, bir eylem planı ve uygulama programı hazırlanmalı ve uygulamadaki gelişmeler yakından izlenmelidir.³⁹⁰

³⁹⁰ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s. 111

5.2.2. EMPATİ

Günümüzde “empati” denildiğinde akla, Carl Rogers ve onun konuya ilişkin çalışmaları gelir. Psikoterapi alanında empatik iletişim kurma becerisiyle ünlenmiş Rogers’ın adı ile empati kavramı adeta özdeş hale gelmiştir. Bugün kullanılmakta olunan empati teriminin iki atası vardır. Bunlar Almanca’daki “einfühlung” ve Eski Yunanca’daki “empathia” terimleridir. Bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine “empati” adı verilir.³⁹¹ Empati olaylara başkalarının açısından bakabilme yeteneğini ifade etmektedir. İletişim ilişkisine giren yönetici de göndereceği mesajı formüle etmeden önce, olayları mesajı alacak olan açısından inceleyebilmelidir. Böylece mesaj daha az filtrelenecektir.³⁹²

Empati kendini başkalarının yerine koyabilme yeteneğidir. Empati, başkaları ile ilişki kurmada temel yapı taşıdır. Kökeni “özbilinç”tir. İnsan kendi duygularına ne kadar açıksa, başkalarının duygularını anlamayı da o kadar iyi becerecektir. Empati insanların neler hissettiğini sezme, olaylara onların açılarından bakabilmek ve çok farklı insanlarla dostluklar geliştirip uyum sağlayabilmektir. Empati diğer duygusal yetenekler gibi doğuştan sahip olunan ancak, daha sonraki zamanlarda deneyimle daha da geliştirilebilecek önemli bir yetenektir.³⁹³

Empati, yöneticinin yada işverenin, karşısındaki çalışanını anlamak için kendisini onu yerine koymak, onun duygu ve düşüncelerini, sorunlarını “o imiş” gibi yaşamak sanatı olarak tanımlanabilir. Ancak, empati bir özdeşleşme davranışı değildir. Diğer bir ifadeyle empati işverenin, işçisine seni anlıyorum ama senin gibi düşünmüyorum, sana katılmıyorum diyebilmesidir.³⁹⁴

Empati, doğuştan sahip olunan bir özellik değildir. Araştırmalar, kadın-erkek herkesin empatik becerisinin eğitim yoluyla geliştirilebileceği, empati kurmanın öğrenebilir bir şey olduğunu göstermektedir.

³⁹¹ Dökmen, *İletişim Çatışmaları Ve Empati*, s. 135

³⁹² Koçel, a.g.k., s. 439

³⁹³ Doğan, a.g.k., s. 118

³⁹⁴ Silah, a.g.k., s. 139

Bir insanın karşısındaki bir kişi ile empati kurabilmesi için gerekli olan öğeler şunlardır.

Empati kuracak kişi , kendisini karşısındakinin yerine koymalı, olaylara onun bakış açısıyla bakmalıdır.Başka bir deyişle,empati kurmak isteyen kişinin,karşısındaki kişinin fenomenolojik alanına girmesi gereklidir.Psikolojideki Fenomelojik Yaklaşım'a göre her insanın bir fenomenolojik alanı vardır. Her insan gerek kendisini, gerek çevresini kendine özgü bir biçimde algılar; bu algısal yaşantı öznedir; kişiye özgüdür. Yani her insan dünyaya, kendine özgü bir bakış tarzıyla bakar. Eğer bir insanı anlamak istiyorsak, dünyaya onun bakış tarzıyla bakmalı, olayları onun gibi algılamaya ve yaşamaya çalışmalıyız.Bunu gerçekleştirmek için de empati kurmak istediğimiz kişinin rolüne girmeli, onun yerine geçerek adeta olaylara onun gözlüklerinin gerisinden bakmalıyız.

Karşımızdaki kişinin rolüne girerek empati kurduğumuzda, o kişinin rolünde kısa bir süre kalmalı, daha sonra bu rolden çıkarak kendi yerimize geçebilmeliyiz. Aksi halde empati kurmuş sayılmayız.³⁹⁵

Liderliğin bir bileşeni olarak empati, günümüzde en azından şu üç nedenle özellikle önemlidir:

- Ekiplerin gittikçe daha fazla kullanılması
- Küreselleşmenin hızlı temposu
- Yetenekleri elde tutma ihtiyacı

Günümüzün bilgi ekonomisinde empati yeteneklerin elde tutulmasında kilit bir rol oynar. Liderler iyi elemanları geliştirmek ve tutmak için her zaman empatiye ihtiyaç duymuştur. Çünkü iyi elemanlar ayrıldıkları zaman beraberlerinde şirketin bilgi birikimini de götürürler. Empatik liderler çevrelerindeki insanlara empati göstermenin ötesine geçerler. Yol arkadaşlarını geliştirmek için ustalıkla yaklaşımlarla bilgi birikimlerini kullanırlar.³⁹⁶

³⁹⁵ Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, s. 136

³⁹⁶ Coleman, a.g.k, s. 27

5.2.3. AKTİF DİNLEME

Çalışanın performans sorunlarıyla ilgilenmenin en etkili yolu onu dinlemektir. Hemen her çalışanın iş yaşamında kendisini dinleyen, olumlu geribildirim veren ve kendisine olan güvenini artıran bir yöneticiyle ilgili bir deneyimi vardır. Belki bunun karşıtı durumlar daha yaygındır. Ancak unutulmaması gereken nokta, bireysel performansın geliştirilmesinde anahtar rolü oynayanın aktif dinleme olmasıdır. Dikkat etmenin en genel , en yaygın ve önemli yolu dinlemektir. Birisine dikkat verip ilgilenmek, o andaki meşguliyeti bir yana bırakmak ve bilinci fiilen başka yöne çevirmek için çaba göstermek gerekir. İyi dinlemek dikkatini kullanmayı gerektirir. Birçok yönetici ya bunu anlayamadığı yada bu çabayı sarf etmek istemediği için iyi dinleyici olamaz.³⁹⁷

Aktif dinleyici olmak, zihnin başka konularla meşgul olmasını engellemek ve kendini karşındakinin yerine koyarak dinlemektir. Bunun için öncelikle konu ve konuşan hakkında olumlu bir zihinsel tutum geliştirmek gerekir. Daha sonra, dinleyen, söylenenler içinde kendisinin kullanabileceği, onu doğrudan ilgilendiren, onun eylemini gerektiren, bilgi ve deneyimleriyle bağdaşan yada bağdaşmayan neler olduğuna dikkat etmelidir. Zaman zaman yönetici dinlediklerini kendi sözcükleri ile yeniden ifade ederek doğru anladığını onaylatmalı ve izlediğini belli etmelidir. Dinlerken konuşmamak ve göz temasını korumak aktif dinleme açısından önemlidir. Sonunda dinlediklerinizi özetlemek, önemli noktaları ve görüş birliği içinde olduğunuz konuları vurgulamak gerekir.

Performans sorunlarıyla ilgilenen yöneticinin yapması gereken çalışanı olabildiğince çok konuşturmasıdır. Gerçekleri, duyguyu, tercihleri, inanç ve değerleri ve tutumu ortaya çıkarmanın etkili bir yolu çalışana uzun cevaplar vermesini gerektirecek açık uçlu sorular sormaktır. Burada, dikkat edilmesi gereken, çalışanı rahatlatmak, onu savunucu konuma getirmeden açık konuşmaya cesaretlendirmektir. Ayrıca, ona istiyorsa, düşünerek cevap verebilmesi için zaman tanımak ve bunun için soruyu sorduktan sonra bir süre sessiz kalmak gerekir.

³⁹⁷ Scott Peck, **Az Seçilen Yol**, Akaşa Yayınları, İstanbul 2003, s. 125

Açık uçlu sorular; ne, neden, nasıl, ne zaman, nerede ve kim gibi soru sözcükleri ile başlar ve çoğu kez açıklayıcı uzun cevaplar gerektirir. Bu tür sorular ayrıca, yöneticinin ön yargılı olmadığını, dinlemek istediğini ve çalışanın kendini ifade etme fırsatı tanıdığını da gösterir.³⁹⁸ İletişim sürecinde alıcı iyi bir dinleyici olduğu sürece iletişim süreci etkin olacaktır.³⁹⁹

5.2.4. GERİBİLDİRİM

Geri bildirim, karşılıklı iletişimin ayrılmaz bir parçasıdır. Geri bildirim yöneticinin yaptığı ve söylediği işler ile, bunların diğerleri üzerindeki etkilerinin arasındaki bağıdır. Geri bildirim iyi olanın üzerinde durulması ve gelişmenin planlanmasıdır.⁴⁰⁰ Geri bildirim bireysel davranışı geliştirmede ve performansı arttırmada önemli bir rol oynar. Geri bildirim bireylerin motivasyonunu arttırarak ve onları doğru performans hedeflerine yönlendirerek gelişimlerini ve işlerine odaklanmalarını sağlar. Geri bildirim bireyin etkin yöneticilik becerileri geliştirmesine yardımcı olur. Ayrıca geri bildirim bireylerin başarılarını arttırabilmeleri için bir rehberlik olanağı sağlar.⁴⁰¹

Çalışanlar kendilerini geliştirebilmek için işlerindeki performanslarının nasıl olduğunu düzenli bir şekilde öğrenmelidir. Zamanında yapılan geribildirim, çalışana, eyleminden hemen sonra, olabildiğince kısa süre içinde performansı hakkında ne düşünüldüğünün söylenmesidir. Araya zaman girdiğinde geribildirim etkisi azalır, beklenen yarar sağlanamaz. Bu, kişinin bir davranışını takdir ederken de, düzeltmesini isterken de aynı şekilde geçerlidir. Performansla ilgili geribildirim verilirken ölçüler her zaman performans kriterleri olmalıdır. Çalışanın çok çeşitli etkinlikleri dikkatle gözlemlendiğinde ve kaydedildiğinde geribildirim verilmesi daha kolay olacak ve bunların çalışan tarafından kabul edilmesi de kolaylaşacaktır.

Yönetici, performans sorunları ile ilgili görüşmede amacını bilerek ve olası etkilerini anlayarak dört geribildirim verme tarzından birini seçebilir.

³⁹⁸ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s. 102

³⁹⁹ Koçel, a.g.k, s.431

⁴⁰⁰ Roland and Frances Bee, **Yapıcı Geri Bildirim**, İlk Kaynak Yayınları, Ankara 1997, s. 9

⁴⁰¹ Susan Ashford, "Self Regulation Managerial Effectiveness: The role of active feedback seeking," **The Academy of Management Journal**, Vol.34, No.2 June 1991, s.251

- **Sessizlik:** Bu tarzın amacı mevcut durumu kabullenmek ve korumaktır. Ancak, bu tarz uzun dönemde güveni ve performansı azaltır. Çalışanın endişeye düşmesine ve performans değerlendirme sürecinde sürprizlerle karşılaşmasına neden olabilir.
- **Eleştiri:** Amaç, istenmeyen davranışların belirlenmesi ve bunların terk edilmesinin sağlanmasıdır. Bu tarz, çalışanın bahaneler üretmesine, savunmaya, kaçmaya yada başkalarını suçlamaya çalışmasına neden olabilir. İlişkileri ve güveni zedeleyebilir, mevcut olumlu davranışlara da zarar verebilir.
- **Öneri:** Davranışları biçimlendirmek yada değiştirmek, mevcut performansı iyileştirmek ve daha etkili sonuçlar almak için yol ve yöntemler göstermektir. İlişkiyi, güveni ve performansı olumlu yönde etkiler.
- **Pekiştirme:** Mevcut davranışları övmek, desteklemek ve aynı yönde sürdürülmesini sağlamaktır. Bu tarz da motivasyonu, güveni ve performansı arttırır.

Bir yöneticinin geribildirim vermede etkili ve tutarlı olması için bir eylem planıyla çalışması yararlı olacaktır. Bunun anlamı; istenen yada istenmeyen davranış ve performansın nasıl ifade edileceğinin, bunların nasıl belirleneceğinin ve nasıl değiştirileceğinin önceden kararlaştırılmasıdır. Diğer bir ifadeyle, yönetici, ödüllendireceği, normal kabul edeceği ve acil düzelme uygulayacağı davranışları bilmelidir. Bunları nasıl belirleyeceğine karar vermeli ve eğer değiştirmesi gereken davranışlar söz konusu ise bunları nasıl değiştireceğini önceden kararlaştırmış olmalıdır.⁴⁰²

5.2.5. SOSYAL DESTEK SİSTEMLERİ

İnsan, sosyal bir varlık olarak belirli bir bağlılık ihtiyacına sahiptir. Bağlılık ihtiyacı, başkaları tarafından ilgi görme, yakınlarıyla birlikte olma, arkadaş olma ve dostluklar kurma, çevresine karşı sevgi gösterme ve karşılığında sevilme gibi duygulardan meydana gelmektedir. Fertlerin bağlılık ve sevgi ihtiyaçlarının önemli bir

⁴⁰² Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s. 108

kısmı birinci olarak aile ve yakın akraba çevresinde, ikinci olarak da çeşitli sosyal destek grupları içerisinde tatmin edilirler. Yapılan incelemelere göre, belirli bir sosyal destek grubu içerisinde olan fertler duygusal, bilgisel, dostluk ve maddi bakımlardan birbirlerine destek olmaktadır. Bu anlamda çok sayıda olumsuz hayat olaylarıyla karşılaşan ve buna karşılık belirli bir sosyal destekten yoksun olan kişiler, yüksek sosyal desteğe sahip benzerlerine göre daha fazla maruz kalırlar. Kişiler veya aileler arasında güçlü bir dostluk ilişkisinin olması çeşitli stres etmenlerine karşı dayanmada kişilere ilave bir güç kazandırmaktadır. Dostların ve arkadaşların, sıkıntılı zamanlarda potansiyel olarak yardım ve destek sağlayacaklarının bilinmesi bile kişileri rahatlatmakta ve belirsiz durumlarla ilgili kaygılarını azaltmaktadır.⁴⁰³

İşgörenlere sağlanan sosyal destek ile onların streslerden etkilenme düzeyi azaltılır. Bu da çalışma ortamı içinde destekleyici bir grup yaratarak ve ustabaşları eğiterek emrinde çalışanlara destek ve anlayışlı olmalarını sağlayarak olabilir.⁴⁰⁴

İş çevresinde olumlu etki yaratan sosyal destek, iş arkadaşları ve üst düzeydeki yöneticiler olmak üzere çeşitli kaynaklardan gelebilir. Örneğin, destekleyici üstler, gerektiği zaman daha esnek davranarak ve aile kaynaklı problemleri tartışarak stresin azalmasını sağlayabilir. Örneğin, benzer iş durumlarında yapılan karşılaştırmada, destekleyici bir üste bağlı olarak çalışanlarda, iş-aile çatışmasına daha az rastlandığı görülmüştür. Destekleyici bir üst, çalışanın iş tatmini bulmasını kolaylaştırmaktadır ve destekleyici organizasyonlar ile organizasyonel bağlılığın artması arasında olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel desteğin iş devamsızlığının azalmasında olumlu bir etkisi vardır. Dahası stresi ortadan kaldırılmasında iş çevrelerindeki destekleyici ilişkilerin bir yatıştırıcı olduğu anlaşılmıştır.

Bireylerin yaptıkları iş ne olursa olsun, işleri hayatın hangi alanında bulunursa bulunsun, etkin bir sosyal desteğe sahip olan ve bunu sürdürebilenlerin, yaşamın stres ve gerilim kaynaklarına karşı daha dirençli ve donanımlı oldukları söylenebilir. Kısaca sosyal desteğin yoğunluğuyla stresle başa çıkma arasında doğrudan bir ilişki vardır.⁴⁰⁵

5.3. FİZYOLOJİK YAKLAŞIMLAR

⁴⁰³ Eroğlu, a.g.k, s. 346

⁴⁰⁴ Sabuncuoğlu-Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, a.g.k, s. 249

⁴⁰⁵ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, a.g.k, s.288

5.3.1. EGZERSİZ

Stres kaynaklarının çoğunun etkisiyle boyun, omur ve sırt kaslarında oluşan gerginlik, baş ağrısına neden olmaktadır. Boyun tutulması çok sık rastlanan bir stres belirtisidir. Egzersiz, kasları güçlü bir şekilde kullanması ve derin soluk alıp vermeyi sağlaması bakımından tüm vücudu canlandıran bir tekniktir. Koşma, tenis, bisiklet, jimnastik, aerobik ve yüzme bunlar arasında yer alır. Egzersizin çok çeşidi olmasına karşılık kişinin vücudunu dengeye getiren hareketler dört grupta toplanabilir. Bunlar spor ve eğlence niteliğindeki hareketler, aerobik, özel aletler kullanarak vücudun kas sağlığını geliştirme ve yoga gibi gerginlik azaltıcı hareketlerdir.⁴⁰⁶

Jimnastik gerilim azaltıcı tekniklerin en güzellerinden biridir. Yoğun gerilimle mücadele etmede jimnastiğin yararını iki açıdan görmek mümkündür. Birincisi, uygun ölçüde yapılan etkin kültür fizik hareketlerinin dolaşım sisteminin zindeliğini sağlaması, ikincisi ise jimnastik tamamlandıktan sonra dinlenmenin zorunlu olmasıdır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde kalp hastalıkları bir numaralı ölüm nedenidir. Kalp bir kastır. Diğer organlar gibi sürekli kullanılması gerekir. Düzenli olarak yoğun idman yapılmadığı zaman kalp zayıflar. İyi bir kalp hastalığa dayanıklıdır. İnsan vücudu uygun biçimde ne kadar çok kullanılırsa, ömrü o kadar uzun olur. Kültür-fizik, sadece gençler için değil, aynı zamanda yetişkinler içindir. Yaşlıların idmandan zarar göreceği yanlış bir inançtır. İnsan vücudunun olağanüstü bir uyum yeteneği vardır. Hareketli yaşama da, hareketsiz yaşama da uyum sağlar. Kullanılmayan organların gücü azalır.⁴⁰⁷

Günümüzde her yaşta insan için yürüyüş, koşu, yüzme, bisiklete binme, hafif top oyunları ve tenis gibi egzersizler stresle mücadelede çok önemli bir yer tutmaktadır. Dr. Malcolm Crutters, bedende yüksek düzeyde duygusal ve sinirsel değişme olurken bedensel hareket çok az ise, bedenin kimyasal yapısının bozulduğunu ve bunun da kalp hastalıklarının temel nedenlerinden biri olduğunu belirtmiştir. Bu duruma düşmemek için stres altında olan bireylerin sık sık bedensel hareket yapmaları gerekmektedir.

⁴⁰⁶ Sabuncuoğlu-Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, a.g.k, s.246

⁴⁰⁷ Altuntaş, a.g.k, s.135

İnsan bedeninin her yanında bulunan hücreler kanın taşıdığı oksijen ve diğer yararlı maddelerle beslenirler. Stres tepkisi damarlarda daralmaya neden olduğu için, ister istemez hücrelere giden kan miktarında azalmaya yol açmaktadır. Bu durum hücrelerin yetersiz beslenmesi sonucunu doğurur. Bu koşulların uzun süre devam etmesi veya sık sık tekrarlanması halinde bu hücreler hem hastalığa daha açık hale gelmekte, hem de yaşam süreleri kısalmaktadır. Hücrelerin yaşam süresini uzatmanın ve onları sağlıklı kılmanın bir yolu da fiziksel egzersizlerdir. Artan ve hızlanan kan akımı nedeniyle hücreler daha iyi beslenir. Böylece hücrelerin hem daha sağlıklı hem de daha uzun ömürlü olmaları sağlanır.⁴⁰⁸

Fizik egzersizin yararları şunlardır:

- Kas gevşemesi
- Zihinsel gelişme
- İşte etkinlik artması
- Uyanıklığın artması
- Enerjide artış
- Duygusal boşalma ve rahatlık
- Daha iyi uyku
- Daha kuvvetli kemikler
- Endişelerde azalma
- Kalp hastalığı riskinin azalması
- Bel ve sırt ağrısından korunma ve kurtulma
- Kendine güven artışı
- Daha iyi bir sağlık

Yapılan araştırmalar fizik egzersizden sonra da serotoninin salgılandığını ortaya koymuştur. Bu sebeple fizik egzersiz yapanların gece dinlendirici ve rahat bir uyku uyumalarının sebebi zannedildiği gibi yorgunluktan olmayıp, tam tersine fizik egzersiz ve derin uyku sırasında salgılanan maddelerin aynı olmasındandır.⁴⁰⁹

⁴⁰⁸ Pehlivan,a.g.k,s.170

⁴⁰⁹ Baltaş,a.g.k,s. 208

Stres altında olduğumuz zaman vücudumuz çok oksijene ihtiyaç duyar. Nefes almayla vücudumuza hava ve oksijen girer. Stres altında nefes hayli hızlı, gevşemişken yavaştır. Burada amaç nefesi hızlıdan yavaşla indirmektir.⁴¹⁰

Egzersizlerin yanı sıra spor yapmak da stresi azaltmaktadır. Örneğin yarım saatlik bir pedal çevirme, beyin faaliyetlerinde %25 oranında artış sağlamaktadır. Spor yapmak, beyne daha fazla oksijen göndermekte ve kaslardaki gerginliği azaltmaktadır. Spor insanı rahatlatmakta, ona kendine güven duygusu vermekte ve bir an için onu işten uzaklaştırmaktadır.⁴¹¹

Fiziki egzersizlerin, stres yönetimi bakımından, organizma üzerindeki önemli yararlarından biri de kasları kuvvetlendirmesi, dolaşım istemini düzene sokarak vücudun her noktasına her miktarda oksijen dağılımını sağlamasıdır. Stresli durumlar karşısında vücut kimyasında bazı değişimler olmakta, kana bol miktarda adrenalin ve şeker karışmaktadır. Ayrıca, dolaşım sistemindeki kan mevcudunun çoğu iç organlar yerine kaslarda, beyinde ve kalpte yoğunlaşmaktadır. Fiziki egzersizlerle, her şeyden önce organizmadaki bu normal olayın dağılımı önlenmektedir. Stresten ileri gelen ve kaslarda yoğunlaşan yüksek enerji birikimi, bu tür hareket ve faaliyetlerle zararsız bir hale getirilmektedir.⁴¹²

Bedenimiz aynen bir makineye benzemektedir. Nasıl bir makine çalıştırılmayınca paslanırsa, bedenimizi de sürekli hareket ettirmezsek paslanmakta ve arızalanmaktadır. Oturarak çalışmaktan dolayı bir bedel ödemekteyiz. Fiziksel egzersizler yapma şansımız her zaman için vardır. “Savaş veya Kaç” tepkisi vücudumuzun kaynaklarını hareket anında kullanılmak üzere hazırlar, vücudumuzu gerginleştirir. Spor egzersizleri yaparak bedenimizde birikmiş olan bu gerginliği gevşetip onun rahatlığa dönüşmesini sağlayabiliriz.

5.3.2. GEVŞEME TEKNİKLERİ

Gevşeme teknikleri, kişinin vücut işlevlerini isteyerek terk etmesi esasına dayanır. Zihni, bir mesaj veya bir imge üzerinde yoğunlaştırmak söz konusu olabileceği gibi serbest çağırışlar içinde bulunmak veya zihinsel sessizlik içinde olmak şeklinde de

⁴¹⁰ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, a.g.k, s. 272

⁴¹¹ Işıkhan, a.g.k, s. 213

⁴¹² Eroğlu, a.g.k, s. 341

uygulanabilir. Derin bir dinginlik ve rahatlık durumudur. 15-20 dakika bu durumda kalanlar, gözlerini bir huzur duygusu ve gerginlikten kurtulma durumu içinde açarlar. Birkaç dakika içinde normal duruma döndüklerinde kendilerini oldukça enerjik hissederler. Psikologlar gevşeme tekniklerinin, kalp atışı, solunum, kan kimyası, deri ısı ve kan basıncı gibi ana vücut ölçümlerinde önemli değişimler yarattığını saptamışlardır.⁴¹³

Derin gevşeme, organizmanın özel bir sinirsel durumu olup, vücudun bedensel ve fiziki olarak rahatlaması için pasif bir tutum içerisine sokulması olayıdır. Derin gevşeme tekniği, büyük ölçüde bedeni kontrol altına alma hususundaki çabalardan meydana gelmektedir. Bedeni kontrol etmek yönünde en önemli uygulamalardan birisi, öncelikle nefes almayı öğrenmektir. Ağır, derin ve sessiz bir nefes almaktan amaç, akciğerin bütününe havanın ulaşmasını sağlamaktır. Böylece kan yoluyla oksijen bedenin en uç ve derin noktalarına kadar ulaşmış olacaktır. Sürekli bir şekilde, ciğerlere çekilen havayı içeride daha uzun süre tutup tekrar bırakmak şeklindeki egzersizler bir müddet sonra bedensel gevşemeyi gerçekleştirecektir.

Günümüzde çok yönlü stres kaynaklarının, vücudun ve kasların gerginleşmesine yol açtığı bilinmektedir. Üzerindeki gerginliği atamayan kişiler, günlük hayatlarını sağlıklı bir şekilde devam ettiremezler. Bu yüzden gevşemeyi ve dinlenmeyi sağlayacak bazı uygulama ve tekniklere başvurmak zorunludur. Bunlar içinde derin ve deliksiz bir uyku, tatlı hayaller kurma, dinlendirici ve gürültüsüz bir müzik dinleme, günlük sıkıntılardan uzaklaştıran hobilere sahip olma ve günde 5-10 dakika ayaklarını yüksek yerlere koyma gibi uygulamalar, etkili gevşeme ve dinlenme teknikleri arasında sayılmaktadır.⁴¹⁴

Gevşeme teknikleri önce çizgili kaslardaki gerginliği azaltırken, dolaylı olarak da iç salgı, kalp, kan basıncı ve solunumda düzelmeye sağlar. Burada amaç bedeni denetim altına almaktır. Gevşeme tekniklerini uygulayan kişiler midelerindeki rahatsızlığı durdurabilir, kalp atışlarını azaltabilir, kan basıncını düşürebilir ve kendini daha iyi hissedebilir.⁴¹⁵

⁴¹³ Sabuncuoğlu-Tüz, a.g.k, s.247

⁴¹⁴ Eroğlu, a.g.k, s.342

⁴¹⁵ Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, a.g.k, s. 273

Bütün stres azaltma tekniklerinin son amacı, stresin yol açtığı istenmeyen sonuçları tersine çevirmek ve böylece stresin olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırmaktır. Gevşeme cevabının öğrenilmesi ile, bedende stres sırasında ortaya çıkaran durumun tam tersi meydana gelir. Derin gevşeme duygusu, gevşekliğin bedensel durum ve özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkartılabilir. Gerçekten gevşemeyi başarmış bir insanın, solunumu derin ve rahat, elleri ve ayakları sıcak ve ağır, kalp vuruşları sakin ve düzenli, karnı sıcak, alını serindir. Bu durumdaki bir insanın kasları gevşemiş, hormonal dengesi sağlanmış ve beden metabolizması yavaşlamıştır. Eğer insan yukarıda anlatılan gevşeme cevabının özelliklerinden birini gösterebilirse, stresin yarattığı fizyolojik ve biyokimyasal kısır döngü kırılmış, onun yerine gevşemenin fizyolojik ve biyokimyasal kısır döngüsü kurulmuş olur.⁴¹⁶

Gevşeme tekniği ayrıca zihinsel, algısal ve performans açısından önemli yararlar sağlar. Bu teknikle eğitilmiş bireylerde, dikkat alanı genişler, düşünce berraklaşır ve duyular keskinleşir. Gevşeme tekniği kullanıldığında bedende başlayan psikosomatik stres tepkisi kırılır ve zararları engellenmiş olur.⁴¹⁷

5.3.3. MEDİTASYON

Bir diğer stresle baş etme yöntemi de meditasyondur. Kişi özel ve rahat oturma pozisyonuna girer, “mantra” adı verilen belirli kelimeleri tekrarlayarak düşüncelerini bir noktaya toplar. Zihnini tamamen boşaltması ve ilham denilen kendiliğinden gelen fikirleri beklemesi ve uygulaması tarzında program uygular. Meditasyonda pasif konsantrasyon kullanılır. Düşünce ve duygulara aktif olarak müdahale edilmeden pasif müşahade şeklinde geçişi esastır. Meditasyonda rahatlama cevabına neden olan dört temel unsur vardır:

- **Zihni Odaklaştırma:** Bir kelime ses veya uyaran sesli veya sessiz tekrar edilir, Gözler uygun bir nesneye odaklanır.
- **Pasif Tutum:** Araya giren düşüncelerle hiç ilgilenmeden anahtar kelime tekrar edilmelidir.

⁴¹⁶ Baltaş, a.g.k, s. 186

⁴¹⁷ Pehlivan, a.g.k, s.175

- **Adale Tonusunda Azalma:** Denek rahat pozisyonda olmalıdır.
- **Sessiz Çevre:** Genellikle gözler kapalı ve uyaran olmayan çevre seçilir.⁴¹⁸

Meditasyon, bedeni fiziksel ve duygusal olarak dinlendirmek için içsel yoğunlaşmayı ve sakinliği gerektirir. Ayrıca meditasyon, bireylere stresli durumlardan uzaklaşmak ve stres belirtilerini azaltmada yardım eder. Meditasyonun amacı, bireyi zihinsel kaygı, gerilim ve kuruntulardan uzaklaştırarak bir rahatlık ve sakinliğe ulaştırmaktır. Meditasyon tekniğini bilen bir birey ani ve uzun süreli stresli durumlarla daha kolay ve etkili bir şekilde başa çıkabilir. Meditasyonun zihinsel ve fiziksel sağlık üzerinde olumlu etkileri olduğu yapılan araştırmalarla saptanmıştır.Yapılan bir araştırmada, kontrol grubuna göre meditasyon uygulamasına katılan işgörenlerin iş doyumunun anlamlı oranda yükseldiği, performans düzeylerinin arttığı, işten ayrılma kararında azalma olduğu, üstleri ve iş arkadaşları ile ilişkilerinin daha iyi olduğu ortaya çıkmıştır.⁴¹⁹

Meditasyon beyni genel bir dalgalanmaya bırakmaktır. Meditasyon sırasında kişi edilgendir. Beyni durumlara en üst düzeyde açıktır. Derinliğine düş kurma söz konusudur. Beynin dalgalanması ve devinim halindeki sinir merkezlerinin sayısı nedeniyle fikirler kolayca akıp giderler. Zihin en küçük bir çaba harcamadan kendi içine dolar. Meditasyon işlevini bilinçli zihni boşaltarak görür. Meditasyonun amacı zihni sakinleştirmedir. Zihnin ne söylediği dinlenirse, neyin yanlış, neyin doğru olduğu ortaya çıkacaktır. İçsel ses koruyucudur. Meditasyon, zihnimizi tamamen silmek için değil, başka yöne çevirmek için yapılır.Meditasyon sonunda tüm ruhsal ve bedensel bölümlerde genel bir rahatlık ve doyum yaşanır. Başarılı meditasyonun sırrı, bedeni kontrol edecek olan gevşeme ve pasif düşünme dalgalarını kabul ve teşvik etmektir. Meditasyonla beden ve zihin sakinleşir, huzur sağlanır ve günlük yaşamla ilgili olaylarla daha kolay başa çıkılır.⁴²⁰ Meditasyon tekniğini iyi bilen bir birey ani ve uzun süreli stresli durumlarla daha kolay ve etkili bir şekilde başa çıkabilir.⁴²¹

⁴¹⁸ Tutar,**Kriz ve Stres Yönetimi**, a.g.k, s.276

⁴¹⁹ Pehlivan ,a.g.k,s. 173

⁴²⁰ Altuntaş,a.g.k,s. 158

⁴²¹ Işıkhan,a.g.k,s. 217

5.3.4. BİYOLOJİK GERİ BESLEME

Biyolojik geri besleme, gerilim altındaki insanlara, kendi organizmalarındaki stres belirtilerini öğrenme ve denetleme imkanını sağlayan bir mekanizmadır. Biyolojik geri besleme yoluyla bir ferdin, gerilimin vücudunda ortaya çıkardığı fizyolojik değişimleri izlemesi mümkün olmaktadır. Biyolojik geri besleme mekanizmaları, gerilim altındaki kişilerin bedensel süreçleri hakkında kendilerine bilgi veren ve her biri birer monitor gibi görev yapan göstergeler ve belirtilerdir. İnsanın kendi organizması bir takım belirtilerle geri besleme sağlarken, öte yandan bu konuda geliştirilmiş bazı elektronik cihazlar yardımıyla vücuttaki nöro-fizyolojik fonksiyonları takip etmek mümkün olmaktadır.⁴²²

Biyolojik geri beslemede belirli bedensel süreçlerdeki değişiklikler sezgi yoluyla önceden tahmin etmeye çalışılır. Eğer bu uyarılar düzenli bir şekilde değişiyorsa, gevşeme durumuna geçiş daha kolay olacaktır. Bu amaçla kullanılan araçlar tartı, termometre, yalan makinesi, galvanik deri tepkisi ölçerleri ve elektromiyograf şeklindedir.⁴²³

Biyolojik geri besleme insanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerinin bir araç yardımı ile farkında olduğu bir eğitim programı içinde otonom etkinliklerinin yani beden sıcaklığı, ter bezi salgısı, kalp atışı, oksijen tüketimi, mide asidi salgısı gibi, istenilen yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir.⁴²⁴

5.3.5. BESLENME

Araştırmalar beslenme ile stres arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bazı yiyeceklerin stres tepkisini başlattığı, arttırdığı, hatta strese karşı daha duyarlı hale getirdiği bilinmektedir. Bu nedenle stresle daha etkili olarak başa çıkabilmek için,

⁴²² Eroğlu, a.g.k, s.343

⁴²³ Sabuncuoğlu-Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, a.g.k, s. 247

⁴²⁴ Pehlivan ,a.g.k,s.174

beslenme düzeni ve beslenme alışkanlıkları gözden geçirilmeli ve gerektiğinde önlem alınmalıdır.⁴²⁵

Stres ile beslenme arasındaki ilişkilerin özü, büyük ölçüde gerilim sebebiyle meydana gelen psikosomatik hastalıkların çoğunun özel bir beslenme şekli yani diyet gerektirmiş olmasında yatmaktadır. Buna göre yüksek tansiyondan şikayetçi olanların tuzlu gıdalardan, şeker hastası olanların şekerli besinlerden, kalp ve damar rahatsızlıkları olanların yağ ve kolesterol oranı yüksek yiyeceklerden, peptik ülserlerin asitli ve tahıl ürünü gıdalardan uzak durması gerekmektedir. Stres ile beslenme arasındaki ilişkilerin başka bir türü de, gerilim altındaki kişilerin bir kısmının alışkanlık haline getirdiği sigara, alkol, uyuşturucu ve sakinleştirici ilaç kullanımı ile ilgilidir. Bu tür alışkanlıklar, stresin belirtileri gibi gözükmele beraber, bir müddet sonra daha büyük boyutlardaki gerilimlerin sebebi durumuna gelmektedirler.⁴²⁶

İkinci bölümde stresin bireysel performans üzerindeki etkileri incelenmiş ve bireysel performansı oluşturan unsurlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ayrıca stresten kaynaklanan bireysel performans sorunlarının neler olduğu irdelenerek stres kaynaklı düşük bireysel performansın temel sebeplerinin neler olduğu belirtilmiş ve stres kaynaklı düşük performansı artırma yaklaşımlarının üzerinde durularak stresten nasıl kurtulunabileceğinin yolları belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise Bursa ili hudutları içerisinde bulunan özel hastahanelerde görev yapan tıp doktorlarına uygulanan ve birbirinden farklı üç ölçeği içeren anket uygulaması analiz edilerek yorumlanacaktır.

⁴²⁵ Pehlivan ,a.g.k,s.178

⁴²⁶ Eroğlu,a.g.k, s.243

III.BÖLÜM

1.STRESİN BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

1.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde bireysellik ön plana çıkmaya başlamış ve insanlar iş yaşamlarında bir yandan performanslarını arttırmaya çalışırken diğer yandan ise stres düzeylerini dengeleyebilmek için çaba sarf etme sürecine girmişlerdir. Stres belirli bir düzeyde çalışan tarafından algılandığında çalışanın performansını olumlu etkilemekte, fakat stres belirli bir düzeyi aştığında çalışanların performansında anlamlı bir düşüş yaşanmaktadır. Araştırmamızın amacı birbirinden farklı üç ayrı ölçek kullanarak çalışanların performansını, stresini ve stresle başa çıkma yöntemlerini değerlendirmektir.

1.2.ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Araştırma Bursa ili hudutları içerisinde bulunan özel hastahanelerde çalışan tıp doktorları örneklem alınarak yapılmıştır.Araştırmaya 156 tıp doktoru katılmıştır.Araştırmada yöntem olarak kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.Tıp doktorlarının araştırmanın anakütlesi olarak seçilmelerinin en önemli sebebi yaşamlarının her anında stres oluşturacak olaylarla karşılaşma olasılıklarının yüksek olduğunun düşünülmesindedir.

1.3.ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

Araştırma performans değerlendirme ölçeği, stres değerlendirme ölçeği, stresle başa çıkma ölçeği olmak üzere birbirinden farklı üç ayrı ölçekten oluşmuştur. Araştırma her bir ölçekte “kesinlikle katılmıyorum”, katılmıyorum”, kararsızım”, katılıyorum”, kesinlikle katılıyorum”, ifadelerinin bulunduğu 49 sorudan oluşan anket çalışmasına dayanmaktadır. Birinci ölçek olan performans değerlendirme ölçeğinde 14, ikinci ölçek olan stres değerlendirme ölçeğinde 20, üçüncü ölçek olan stresle başa çıkma ölçeğinde ise 15 soru yer almaktadır.Anketin veri toplama aşaması Kasım 2005 ve Şubat 2006 arasındaki dört aylık zaman dilimi içerisinde tamamlanmıştır.

Anket uygulanmadan önce 30 kişiden oluşan bir örneklem grubuna anketin güvenilirliğini ölçmek için “Güvenilirlik Testi” uygulanmıştır.

Birinci ölçek olan performans değerlendirme ölçeği örneklem grubunun iş yaşamlarındaki performanslarını nelerin etkilediğini bulmaya yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm olan stres değerlendirme ölçeği örneklem grubunun stres altında oldukları zaman neler hissettiklerini ve nasıl davrandıklarını belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü ölçek olan stresle başa çıkma ölçeği ise örneklem grubunun stresle başa çıkabilmek için hangi yöntemleri kullandıklarını belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

1.4.ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

1.4.1.GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Güvenilirlik analizi sonuçları değerlendirildiğinde birinci bölümde örneklem grubuna yöneltilen 14 sorunun madde toplam korelasyonu 0.44 ve Cronbach Alfa değeri 0.90 olarak tespit edilmiştir. İkinci bölümde örneklem grubuna yöneltilen 20 sorunun madde toplam korelasyonu 0.25 ve Cronbach Alfa değeri 0.85 olarak tespit edilmiştir. Üçüncü bölümde örneklem grubuna yöneltilen 15 sorunun madde toplam korelasyonu 0.28 ve Cronbach Alfa değeri 0.84 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin tümü değerlendirildiğinde örneklem grubuna yöneltilen 49 sorunun madde toplam korelasyonu 0.11 ve Cronbach Alfa değeri 0.83 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin tümünde ve her üç bölümde elde edilen Cronbach Alfa değeri yüksek çıktığından ölçeğin ve kullanılan soruların güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo-1: Araştırmada Kullanılan Birbirinden Farklı Ölçeklerin ve Ölçeğın Tümüünün Güvenilirlik Analizi Sonuçları

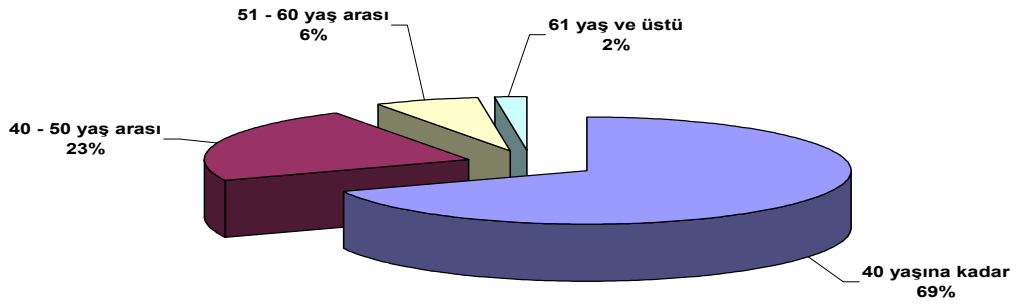
| | Soru Sayısı | Madde Toplam Korelasyonu | Cronbach Alpha Değeri (α) |
|---------------------|--------------------|---------------------------------|--|
| I.BÖLÜM | 14 | 0.44 | 0.90 |
| II.BÖLÜM | 20 | 0.25 | 0.85 |
| III.BÖLÜM | 15 | 0.28 | 0.84 |
| ÖLÇEĞİN TÜMÜ | 49 | 0.11 | <u>0.83</u> |

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. ANKETE KATILAN CEVAPLAYICILARIN YAŞ DAĞILIMLARI

Ankete katılan cevaplayıcıların yaş dağılımları incelendiğinde % 69'unun 40 yaşına kadar olan cevaplayıcılardan, %23'ünün 40-50 yaş arası cevaplayıcılardan, %6'sının 51-60 yaş arası cevaplayıcılardan ve %2'sinin 61 yaş ve üstü cevaplayıcılardan oluştuğu gözlenmektedir. Bu konuyla ilgili grafiksel sunum Grafik- A' da gösterilmiştir.

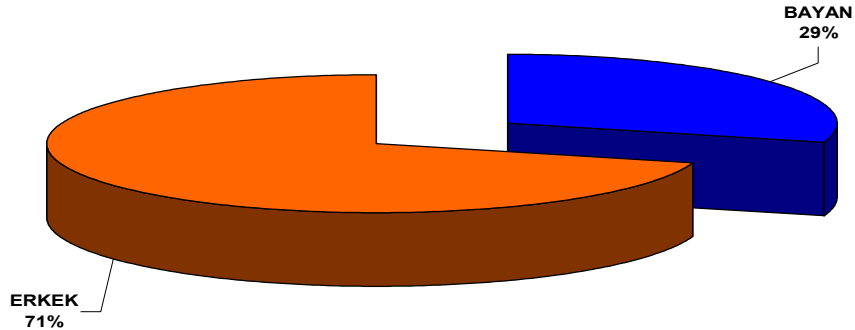
GRAFİK A: ANKETE KATILAN CEVAPLAYICILARIN YAŞ DAĞILIMLARI



2. ANKETE KATILAN CEVAPLAYICILARIN CİNSİYET DAĞILIMLARI

Ankete katılan cevaplayıcıların cinsiyet dağılımları incelendiğinde % 71'inin erkek ve %29'unun bayan olduğu gözlenmektedir. Bu konuyla ilgili grafiksel sunum Grafik- B' de gösterilmiştir.

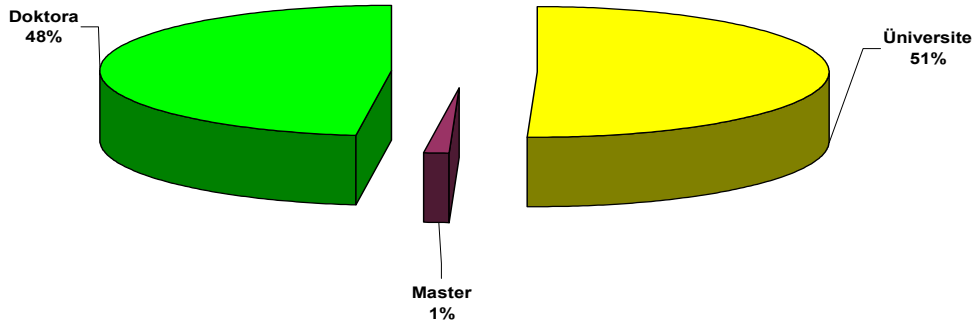
GRAFİK B: ANKETE KATILAN CEVAPLAYICILARIN CİNSİYET DAĞILIMLARI



3. ANKETE KATILAN CEVAPLAYICILARIN EĞİTİM DÜZEYLERİ

Ankete katılan cevaplayıcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde % 51'inin üniversite, %48'inin doktora, %1'inin master eğitimi aldığı gözlenmektedir. Bu konuyla ilgili grafiksel sunum Grafik- C' de gösterilmiştir.

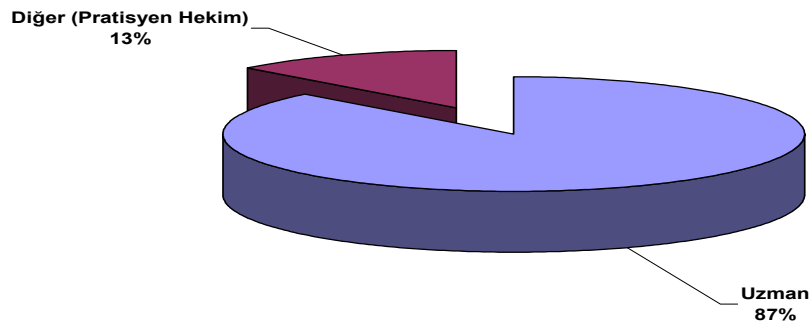
GRAFİK C: ANKETE KATILAN CEVAPLAYICILARIN EĞİTİM DÜZEYLERİ



4. ANKETE KATILAN CEVAPLAYICILARIN POZİSYON DAĞILIMLARI

Ankete katılan cevaplayıcıların pozisyon dağılımları incelendiğinde % 87'sinin uzman ve %13'ünün pratisyen hekim olduğu gözlenmektedir. Bu konuyla ilgili grafiksel sunum Grafik- D' de gösterilmiştir.

GRAFİK D: ANKETE KATILAN CEVAPLAYICILARIN POZİSYON DAĞILIMLARI



1.4.2. PERFORMANS DEĞERLEME ÖLÇEĞİNDE YER ALAN SORULARIN FREKANS ANALİZİ SONUÇLARI

Performans değerleme ölçeği frekans analizi sonuçları Tablo-2’de gösterilmiştir.

Tablo-2: Performans değerleme ölçeği frekans analizi sonuçları

| İFADELER | Kesinlikle Katılmıyorum (%) | Katılmıyorum (%) | Kararsızım (%) | Katılıyorum (%) | Kesinlikle Katılıyorum (%) |
|---|-----------------------------|------------------|----------------|-----------------|----------------------------|
| İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi performansımı etkiler | - | 7,05 | 1,92 | 51,28 | 39,74 |
| Aldığım maaş ve terfilerin miktarı performansımı etkiler | - | 7,05 | - | 41,67 | 41,67 |
| İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkanı performansımı etkiler | - | 5,13 | 4,49 | 59,62 | 30,77 |
| İşimde birlikte çalıştığım, etkileştiğim ve konuştuğum kişiler performansımı etkiler. | - | 10,26 | 3,21 | 48,08 | 38,46 |
| Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler. | - | 5,13 | 3,85 | 28,85 | 62,18 |
| İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler. | - | 10,26 | 8,33 | 48,72 | 32,69 |
| İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler. | - | 25,00 | 14,74 | 52,56 | 7,69 |
| Amirlerimden gördüğüm destek ve | - | 5,13 | 6,41 | 60,90 | 27,56 |

| | | | | | |
|--|------|-------|-------|-------|-------|
| rehberlik performansımı etkiler. | | | | | |
| Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi performansımı etkiler. | - | 5,13 | - | 57,05 | 37,82 |
| İşimin kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanının oluşu performansımı etkiler. | - | 5,13 | 2,56 | 65,38 | 26,92 |
| İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler. | - | 7,05 | - | 60,26 | 32,69 |
| İşyerimdeki çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler. | 1,92 | 8,33 | 26,28 | 55,77 | 7,69 |
| İşyerimdeki yarışma (mücadele) fırsatı performansımı etkiler. | - | 27,56 | 28,21 | 33,97 | 10,26 |
| İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler. | 4,49 | 8,33 | 8,33 | 52,56 | 26,28 |

1.4.3. PERFORMANS DEĞERLEME ÖLÇEĞİNDE YER ALAN SORULARA İLİŞKİN ANALİZ SONUÇLARI VE YORUMLAR

SORU-1 : İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi performansımı etkiler.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini %7.05 ile katılmıyorum, %1.92 ile kararsızım, %51.28 ile katılıyorum ve %39.74 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Kişinin çalıştığı işyerinde kendisine sağlanan güvenin derecesi teoride de belirtildiği üzere kişinin iş yaşamındaki performansını etkiler.

Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde anakütlenin oldukça önemli bir bölümünün iş yaşamlarında performanslarını arttırabilmek için işin sağlamış olduğu güven derecesine önem verdikleri gözlemlenmektedir.

SORU-2 : Aldığım maaş ve terfilerin miktarı performansım etkiler.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 7.05 ile katılmıyorum, % 41.67 ile katılıyorum ve % 51.28 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Günümüzde işletmelerde çalışanların aldığı ücret ve terfilerin çalışanın performansını olumlu etkilediği ve arttırdığı yadsınamaz bir gerçektir. Performansı ile doğru orantılı olarak terfi ve ücret artışı alan bir çalışanın gelecekte o işletmedeki verimliliğinde önemli oranda bir artış sağlanacaktır. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde anakütlenin hemen hemen tamamının ücret artışına ve terfilere önem verdikleri ve bu konudaki değerlemelerin performans artışı ile doğru orantılı olması gerektiğini düşündükleri gözlemlenmektedir.

SORU-3 : İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkanı performansımı etkiler.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini %5.13 ile katılmıyorum, % 4.49 ile kararsızım, % 59.62 ile katılıyorum ve % 30.77 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Günümüzde herşey hızla değişmekte ve çalışanlar bu değişime kendilerinin de uymak zorunda olduklarını düşünmektedirler. Performanslarıyla doğru orantılı olarak kendilerine gelişme ve yükselme imkanı sağlanan çalışanlar işletme amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirmek için yoğun bir gayret sarfederler. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin oldukça önemli bir kısmının kendilerine sağlanan kişisel gelişme ve yükselme imkanları doğrultusunda performanslarının etkileneceğini düşündükleri gözlemlenmektedir.

SORU-4 : İşimde birlikte çalıştığım, etkileşim ve konuştuğum kişiler performansımı etkiler.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini %10.26 ile katılmıyorum, % 3.2 ile kararsızım, % 48.08 ile katılıyorum ve % 38.46 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde

ifade etmişlerdir. Bir işletme içinde etkin bir iletişimin olması çalışanların işletmeye ve birbirlerine olan bağlılıklarının artmasına imkan sağlar. İşletmede pozitif bir iletişim atmosferinin olması ve kişilerin birbirleriyle rahatça iletişim kurabilmeleri çalışan performansını artıran önemli bir gösterge olarak ortaya çıkmaktadır. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlelin azımsanmayacak bir miktarının iş yerinde birlikte çalıştığı kişilerle olan iletişimin etkin olmasının performanslarına önemli ölçüde katkı sağlayacağını düşündükleri gözlemlenmektedir.

SORU-5 : Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini %5.13 ile katılmıyorum, % 3.85 ile kararsızım, % 28.85 ile katılıyorum ve % 62.18 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Amirlerin astlarına karşı göstermiş oldukları adil davranış ve saygı derecesi ve çalışana verilen önem arttıkça çalışan performansında doğru orantılı bir artış görülebilecektir. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlelin oldukça önemli bir bölümünün amirlerinden adil davranış ve saygı bekledikleri ve bu yaklaşımın derecesi ölçüsünde performanslarının göreceli olarak artacağını düşündükleri gözlemlenmektedir.

SORU-6 : İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini %10.26 ile katılmıyorum, % 8.33 ile kararsızım, %48.72 ile katılıyorum ve % 32.69 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Psikolojik açıdan değerlendirildiğinde her çalışan işini yaparken takdir edilmek ister. Takdir edilen ve kendisinin değerli olduğu hissettirilen çalışan işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için performansını artırmaya odaklanır. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlelin önemli bir bölümünün takdir edildiklerinde performans artışı gerçekleştireceklerini düşündükleri gözlemlenmektedir.

SORU-7 : İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini %25.00 ile katılmıyorum, % 14.74 ile kararsızım, % 52.56 ile katılıyorum ve % 7.69 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. İşin getirdiği yoğun tempo iş yaşamında bireyselliği artırdığı için işletme

içinde çalışan insanların birbirlerini tanıma şansları göreceli olarak azalabilmektedir. Ama verimli ve etkin bir iş ortamı yaratabilmenin en önemli koşulu birbirlerini tanıyan ve birbirleriyle çalışmaktan zevk duyan bir insan grubunu bir araya getirebilmektir. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin önemli bir bölümünün iş yaşamında birlikte çalıştığı kişileri tanımalarının performanslarında bir artışa neden olacağı düşüncesinde oldukları gözlemlenmiştir.

SORU-8 : Amirlerimden gördüğüm destek , rehberlik performansımı etkiler.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini %5.13 ile katılmıyorum, % 6.41 ile kararsızım, % 60.90 ile katılıyorum ve % 27.56 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. İş yaşamında çalışanlar amirlerinden destek görmek ve onların kendilerine rehberlik etmelerini arzularlar. Çünkü amirlerin göstermiş olduğu destek ve rehberlik ölçüsünde çalışan performansında artış kaydedilir. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin oldukça önemli bir kısmının amirlerinden destek görmeyi ve rehberlik etmelerini arzu ettikleri gözlemlenmektedir.

SORU-9 : Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi performansımı etkiler.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini %5.13 ile katılmıyorum, % 57.05 ile katılıyorum ve % 37.82 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. İşletmelerde alınan ücret, yapılan işle ve kişinin gösterdiği performans ile doğru orantılı olmalıdır. Performansının oldukça iyi olduğunu düşünen bir çalışan kendisinden daha az performansa sahip olduğunu düşündüğü bir çalışandan daha az ücret aldığı anda işletmeye olan bağlılığında ve iş performansında önemli bir düşüş yaşar. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin oldukça önemli bir kısmının performanslarıyla doğru orantılı olarak ücretlendirilmek arzusunda oldukları gözlemlenmektedir.

SORU-10 : İşimin kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanı performansımı etkiler.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 5.13 ile katılmıyorum, % 2.56 ile kararsızım, % 65.38 ile katılıyorum ve % 26.92 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Bir işletmede çeşitli yenilikleri gerçekleştirebilmek ve performans artışı sağlayabilmek için çalışanlardan alınan görüşler ve geri bildirimler oldukça büyük önem taşır.

Kendi düşüncelerini işletme amaçları doğrultusunda uygulamak isteyen çalışanlara fırsat verildiğinde performanslarında önemli bir artış olacağı muhakkaktır. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütleinin oldukça büyük bir kısmının bağımsız düşünce ve davranışlarını uygulama arzusunda oldukları ve bunu gerçekleştirdiklerinde önemli bir oranda performans artışı sağlanabileceğini düşündükleri gözlemlenmiştir.

SORU- 11 : İşyerimin gelecek açısından vaat atığı güvence derecesi performansımı etkiler.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 7.05 ile katılmıyorum, % 60.26 ile katılıyorum ve % 32.69 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Her çalışan çalıştığı iş yerinin kendisine ve ailesine bir gelecek sağlayabilmesini arzular. İşinden atılma korkusu taşımayan ve performansı ile işletmesine katkıda bulunduğunu düşünen bir çalışan işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için yüksek bir performans seviyesine ulaşmak ister. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütleinin oldukça önemli bir kısmının çalıştıkları işletmeden bir gelecek güvencesi sağlamayı arzu ettikleri gözlemlenmektedir.

SORU-12 : İşyerindeki çalışanlara yardım etme fırsatını yakalayabiliyor olmam performansımı etkiler.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 1.92 ile kesinlikle katılmıyorum,% 8.33 ile katılmıyorum, % 26.28 ile kararsızım, % 55.77 ile katılıyorum ve % 7.69 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Takım halinde çalışma ve devamlı olarak birbirleriyle yardımlaşma çalışanlar arasında bir birlik oluşturma ve işletme performansında önemli oranda bir artış yakalayabilme şansını ortaya çıkarır. İçinde yer aldığı takımın bir bireyi olduğunu düşünen çalışan takım arkadaşlarına yardım edebildiği ölçüde işletme amaçlarını gerçekleştirdiğini düşünür. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütleinin oldukça önemli bir kısmının işletme içinde diğerlerine yardım etme fırsatına sahip olmalarının performanslarında artışa sebep olacağını düşündükleri gözlemlenmektedir.

SORU- 13 : İşyerimde yarışma (mücadele) fırsatının olması performansımı etkiler.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 27.52 ile katılmıyorum, % 20.21 ile kararsızım, % 33.97 ile katılıyorum ve % 10.26 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoride işletme içinde birbirleriyle yarışan ve daima en iyiye ulaşmayı hedefleyen çalışanların işletme amaçlarının en üst düzeye çıkmasında önemli oranda

pay sahibi olduğu belirtilmektedir. Ancak cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin yarıya yakın kısmının teoriden farklı düşündükleri gözlemlenmektedir.

SORU-14 : İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini% 4.49 ile kesinlikle katılmıyorum,% 8.33 ile katılmıyorum, % 8.33 ile kararsızım, % 52.56 ile katılıyorum ve % 26.28 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Yönetimin çalışanlara değer vermesi ve çalışanlara her türlü olanağı sağlaması çalışan performansını önemli ölçüde etkiler. İş yerinde güven ortamını oluşturan ve etkin bir iletişimi sağlayan işletmeler çalışanların performanslarında da artışı gerçekleştirebilmektedirler. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin oldukça önemli bir bölümünün yönetimin tutumundan etkilendikleri ve yönetimin pozitif bir yaklaşım sergilemesinin performanslarında önemli bir oranda artışa neden olacağını düşündükleri gözlemlenmektedir.

1.4.4. STRES DEĞERLEME ÖLÇEĞİNDE YER ALAN SORULARIN FREKANS ANALİZİ SONUÇLARI

Stres değerlendirme ölçeğinde yer alan soruların frekans analizi sonuçları Tablo-3'de gösterilmiştir.

Tablo-3:Stres değerlendirme ölçeği frekans analizi sonuçları

| İFADELER | Kesinlikle Katılmıyorum (%) | Katılmıyorum (%) | Kararsızım (%) | Katılıyorum (%) | Kesinlikle Katılıyorum (%) |
|--|-----------------------------|------------------|----------------|-----------------|----------------------------|
| Başım zaman zaman ağrır. | 7,05 | 28,21 | 10,90 | 51,92 | 1,92 |
| Enerjimde bir azalma olduğunu fark ediyorum. | 6,41 | 30,13 | 19,23 | 38,46 | 5,77 |
| Çoğu kişiye güvenilmemesine inanıyorum. | 16,03 | 30,77 | 8,97 | 40,38 | 3,85 |
| Aşırı yemek yiyorum. | 25,64 | 52,56 | 8,33 | 10,26 | 3,21 |
| Yalnızlık hissediyorum. | 19,87 | 71,79 | 1,28 | 5,77 | 1,28 |
| Her şeye karşı ilgisizlik duyuyorum. | 37,18 | 57,05 | 3,85 | 1,92 | - |
| Yaptığım işleri birkaç kez kontrol etme gereği duyarım. | 19,23 | 51,92 | 7,69 | 21,15 | - |
| Uyumakta ve uykumu kesintisiz sürdürmekte zorlanırım. | 35,26 | 42,31 | 12,18 | 8,97 | 1,28 |
| Midemle ilgili rahatsızlıklar yaşıyorum. | 33,97 | 44,87 | - | 13,46 | 7,69 |
| Zihnimi bir iş üzerinde toplamakta zorlanıyorum. | 31,41 | 46,79 | 3,85 | 16,67 | 1,28 |
| Aspirin yatıştırıcı ilaçları, uyku hapları, mide ve müşil ilaçlarından birini veya birkaçını zaman zaman kullanırım. | 17,95 | 63,46 | 2,56 | 16,03 | - |
| Sinirli bir insanımdır. | 25,00 | 41,03 | 18,59 | 11,54 | 3,85 |
| Sabahları kendimi yorgun hissederim. | 26,28 | 41,67 | 19,87 | 10,90 | 1,28 |
| Kendimi istediklerimi yapacak kadar güçlü | 28,85 | 55,13 | 11,54 | 4,49 | - |

| | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|------|
| hissetmem. | | | | | |
| Bazen hiçbir işe yaramadığım hissine kapılıyorum. | 27,56 | 60,90 | 2,56 | 7,05 | 1,92 |
| Gelecek konusunda ümitsizim. | 21,79 | 57,69 | 15,38 | 5,13 | - |
| Sosyal ilişkilerimi güçlendirmek veya sürdürmek konusunda isteksizlik duyuyorum. | 23,08 | 53,21 | 16,67 | 7,05 | - |
| Daha önceleri zevk veren faaliyetler artık sıkıcı geliyor. | 26,92 | 37,82 | 19,23 | 14,74 | 1,28 |
| Anlaşılmadığımı ve sevilmediğimi hissediyorum. | 36,54 | 52,56 | 3,21 | 7,69 | - |
| Alkol kullanırım | 41,67 | 20,51 | 13,46 | 17,95 | 6,41 |

1.4.5. STRES DEĞERLEME ÖLÇEĞİNDE YER ALAN SORULARIN ANALİZ SONUÇLARI VE YORUMLARI

SORU- 15 : Başım zaman zaman ağrır.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini% 7.05 ile kesinlikle katılmıyorum,% 28.2 ile katılmıyorum, %10.90 ile kararsızım, % 51.92 ile katılıyorum ve % 1.92 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre stresin en önemli fizyolojik sonuçlarından birisi kişilerde baş ağrısına neden olmasıdır. Stresli insanların en önemli bir bölümü baş ağrısı yaşadıklarını ifade etmektedirler. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütleinin yarısından biraz fazlasının stresten dolayı baş ağrısından şikayet ettikleri gözlemlenmektedir.Ama teoriden farklı olarak ana kütleinin oldukça önemli bir kısmının da stres anında baş ağrısı yaşamadıkları gözlemlenmektedir.

SORU-16 : Enerjimde bir azalma olduğunu hissediyorum.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 6.41 ile kesinlikle katılmıyorum, % 30.13ile katılmıyorum, %19.23 ile kararsızım, % 38.46 ile katılıyorum ve % 5.77 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre stres psikolojik olarak kişiliği etkilediğinden kişilerin enerjilerinde bir azalma oluşturur. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütleinin yarısından fazlasının stresin bu zararlı etkisinden kendilerini kuratarabildikleri ve bu anlamda bir sorun yaşamadıkları gözlemlenmektedir.

SORU-17 : Çoğu kişiye güvenilmemesi gerektiğine inanıyorum.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini %16.03 ile kesinlikle katılmıyorum, % 30.77 ile katılmıyorum, % 8.97 ile kararsızım, % 40.38 ile katılıyorum ve % 3.85 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre stres içinde yaşayan kişiler psikolojik anlamda rahatsızlandıklarında diğer insanlarla olan ilişkilerinde sorun yaşayabilmektedirler.Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütleinin yarısından fazlasının teorisinin aksine stresli durumlarda böyle bir problem yaşamadıklarını düşündükleri gözlemlenmektedir.

SORU-18 : Aşırı yemek yiyorum.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 25.64 ile kesinlikle katılmıyorum, % 52.56ile katılmıyorum, % 8.33 ile kararsızım, % 10.26 ile katılıyorum ve % 3.21 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre stres kişilerde

yemek yeme alışkanlıklarını değiştirir ve aşırı yemek yeme davranışının oluşmasına sebep olur. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin oldukça önemli bir bölümünün teorinin aksine stresin bu zararlı etkisine maruz kalmadıkları gözlemlenmektedir.

SORU-19 : Yalnızlık hissediyorum.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 19.87 ile kesinlikle katılmıyorum, % 71.79 ile katılmıyorum, % 1.28 ile kararsızım, % 5.77 ile katılıyorum ve % 1.28 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Literatüre göre yoğun stres yaşayan kişiler iletişim sorunu yaşarlar ve iletişim kuramadıklarından yalnızlık duygusuna kapılırlar. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin oldukça önemli bir kısmının teoriden farklı düşündükleri ve stres yaşadıkları anlarda yalnızlık duygusuna kapılmadıkları gözlemlenmektedir.

SORU-20 : Her şeye karşı ilgisizlik duyuyorum.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 37.18 ile kesinlikle katılmıyorum, % 57.05 ile katılmıyorum, % 3.85 ile kararsızım, % 1.29 ile katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre stres, kişilerin etraflarında ve çevrelerindeki kişi ve eylemlere olan ilgisini azaltır ve bu konuda sorunlar yaşamalarına yol açar. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin oldukça önemli bir bölümünün teorinin aksine stresin soruda ifade edilen etkisinden kendilerini kurtarmayı başarabildikleri gözlemlenmektedir.

SORU-21 : Yaptığım işleri birkaç kez kontrol etme gereği duyarım.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 19.23 ile kesinlikle katılmıyorum, % 51.92 ile katılmıyorum, % 7.69 ile kararsızım, % 21.15 ile katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Literatüre göre yoğun stres yaşayan kişiler işlerini mükemmel olarak yapabilmek için yapılan işi birkaç kere kontrol etme gereği duyarlar. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin önemli bir bölümünün bu anlamda bir kişilik sorunu yaşamadıkları gözlemlenmektedir.

SORU-22 : Uyumakta ve uykumu kesintisiz sürdürmekte zorlanırım.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 35.26 ile kesinlikle katılmıyorum ,% 42.31 ile katılmıyorum, % 12.18 ile kararsızım, % 8.97 ile katılıyorum ve % 1.28 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre, stres uyku alışkanlıklarında önemli oranda değişikliklere sebep olur ve stresi yoğun yaşayan kişiler uyku problemleriyle karşılaşır. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin oldukça önemli bir kısmının teorinin aksine stres anında uyku problemleri yaşamadıkları gözlemlenmiştir.

SORU- 23 : Midemle ilgili rahatsızlıklar yaşıyorum.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 33.97 ile kesinlikle katılmıyorum, % 44.87 ile katılmıyorum, %13.46 ile katılıyorum ve % 7.69 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre stresin en önemli fizyolojik etkilerinden bir tanesi ülser gibi mide rahatsızlıklarına yol açmasıdır. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin önemli bir bölümünün stres anında bir mide rahatsızlığı yaşamadıklarını ifade ettikleri gözlemlenmiştir.

SORU-24 : Zihnimi bir iş üzerinde toplamakta zorlanıyorum.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 31.41 ile kesinlikle katılmıyorum, %46.49 ile katılmıyorum, % 3.85 ile kararsızım, % 16.67 ile katılıyorum ve % 1.28 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre stresin en önemli psikolojik etkilerinden bir tanesi, stres anında kişilerin yoğun konsantrasyon sorunu yaşamalarıdır. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin oldukça önemli bir kısmının stres anında konsantrasyon güçlüğü yaşamadıkları gözlemlenmiştir.

SORU-25 : Aspirin, yatıştırıcı ilaçları, uyku hapları, mide ve müshil ilaçları dan birini veya birkaçını zaman zaman kullanırım.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini %17.95 ile kesinlikle katılmıyorum, %63.46 ile katılmıyorum, % 2.56 ile kararsızım, % 16.03 ile katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre stres altında bulunan kişiler yoğun stresin etkisinden kurtulabilmek için çeşitli yatıştırıcı ve sedatif ilaçlar kullanırlar. Bunun en önemli sebebi ise stresin kişi üzerindeki etkisinin azalmasını sağlamaktır. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin oldukça önemli bir kısmının teorinin aksine stres anında ilaç kullanmadığı gözlemlenmektedir.

SORU-26 : Sinirli bir insanımdır.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini %25.00 ile kesinlikle katılmıyorum,% 41.03 ile katılmıyorum, %18.59 ile kararsızım, % 11.54 ile katılıyorum ve % 3.85 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre stresin en önemli psikolojik etkilerinden birisi yoğun stres yaşayan kişilerde asabi bir ruh hali meydana getirmesidir. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde anakütlenin önemli bir kısmının teorinin aksine stres anında bir gerginlik yaşamadıkları ve sinirli olmadıkları gözlemlenmektedir.

SORU-27 : Sabahları kendimi yorgun hissederim.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 26.28 ile kesinlikle katılmıyorum, % 41.67 ile katılmıyorum, %19.87 ile kararsızım, % 10.90 ile katılıyorum ve % 1.29 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre, stres kişilerde yorgunluk hissi oluşturur ve kişiler sabahları işe gitmede isteksiz davranırlar. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin önemli bir bölümünün teorinin aksine stres altında iken sabahları kendilerini yorgun hissetmedikleri gözlemlenmektedir.

SORU-28 : Kendimi istediklerimi yapacak kadar güçlü hissetmem.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 28.85 ile kesinlikle katılmıyorum, %55.13 ile katılmıyorum, % 11.54 ile kararsızım, % 4.49 ile katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre stres kişide yaşama karşı bir isteksizlik ve güçsüzlük yaratır. Kişiler kendilerini arzu ettikleri şeyleri yapacak derecede güçlü hissetmezler. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin önemli bir bölümünün teorinin aksine böyle bir olguyu stres altında iken yaşamadıkları gözlemlenmektedir.

SORU-29 : Bazen hiçbir işe yaramadığım hissine kapılıyorum.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 27.56 ile kesinlikle katılmıyorum, % 60.90 ile katılmıyorum, % 2.56 ile kararsızım, % 7.05 ile katılıyorum ve % 1.92 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre stres kişiyi psikolojik olarak etkiler ve kişide işe yaramazlık duygusu yaşanmasına sebep olur. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin büyük bir kısmının teorinin aksine stres altında iken böyle bir sorun yaşamadıklarını ifade ettikleri gözlemlenmiştir.

SORU-30 : Gelecek konusunda ümitsizim.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 21.79 ile kesinlikle katılmıyorum, %57.69 ile katılmıyorum, % 15.38 ile kararsızım, % 5.13 ile katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre stres kişilerde gelecekle ilgili ümitsizlik hislerinin yaşanmasına ve böylece psikolojik bir çöküntünün oluşmasına yol açar. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde teorinin aksine ana kütlenin oldukça önemli bir kısmının böyle bir sorun yaşamadıklarını ifade ettikleri gözlemlenmektedir.

SORU-31 : Sosyal ilişkilerimi güçlendirmek veya sürdürmek konusunda isteksizlik duyuyorum.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini %23.08 ile kesinlikle katılmıyorum, % 53.21 ile katılmıyorum, % 16.67 ile kararsızım, % 7.05 ile katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre yoğun stres altında yaşayan kişiler sosyal ilişkilerinde çeşitli problemler yaşarlar ve sosyal ilişkilerini sürdürmekte zorluk çekerler. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde teorinin aksine anakütlenin oldukça önemli bir kısmının böyle bir sıkıntı yaşamadıklarını ifade ettikleri gözlemlenmiştir.

SORU-32 : Daha önceleri zevk veren faaliyetler artık sıkıcı geliyor.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 26.92 ile kesinlikle katılmıyorum, %37.82 ile katılmıyorum, % 19.23 ile kararsızım, % 14.74 ile katılıyorum ve % 1.28 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre yoğun stres yaşayan kişiler daha önce zevk aldıkları şeylerin artık onlar için bir anlam taşımadığını ve onları sıkıttığını düşünürler. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde teorinin aksine ana kütlenin oldukça önemli bir kısmının stresin bu zararlı etkisinden kendilerini kurtarmayı başarabildiklerini ifade ettikleri gözlemlenebilmiştir.

SORU-33 : Anlaşılmadığımı ve sevilmediğimi hissediyorum.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini %34.54 ile kesinlikle katılmıyorum, %52.56 ile katılmıyorum, % 3.21 ile kararsızım, % 7.69 ile katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre stresli bir yaşam içinde bulunan kişiler etraflarındaki kişilerle iletişim problemleri yaşadıklarından anlaşılmadıkları ve sevilmedikleri hissine kapılırlar. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde teorinin aksine ana kütlenin oldukça önemli bir kısmının stresinin yarattığı bu psikolojik etkiden zarar görmediklerini ifade ettikleri gözlemlenmiştir.

SORU-34 : Alkol kullanırım.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 41.67 ile kesinlikle katılmıyorum, % 20.51 ile katılmıyorum, % 13.46 ile kararsızım, % 17.95 ile katılıyorum ve % 6.41 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre stres altında bulunan kişiler stresin yıkıcı etkilerinden kendilerini kurtarabilmek için alkol kullanırlar. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin önemli bir kısmının stresli anlarda alkol kullanmadıklarını ifade ettikleri gözlemlenmektedir. Ancak ana kütlenin belirli bir kısmının ise stres anında alkol kullanmayı tercih ettiği gözlemlenmektedir.

1.4.6. STRESLE BAŞA ÇIKMA ÖLÇEĞİNDE YER ALAN SORULARIN FREKANS ANALİZİ SONUÇLARI

Stresle başa çıkma ölçeğinde yer alan soruların frekans analizi sonuçları Tablo-4'de gösterilmiştir.

Tablo-4:Stresle başa çıkma ölçeği frekans analizi sonuçları

| İFADELER | Kesinlikle Katılmıyorum (%) | Katılmıyorum (%) | Kararsızım (%) | Katılıyorum (%) | Kesinlikle Katılıyorum (%) |
|--|-----------------------------|------------------|----------------|-----------------|----------------------------|
| Yönetmel Faktörler | | | | | |
| Yaptığım işin takdir edilmesi beni rahatlatır | - | 8,97 | 6,41 | 53,21 | 31,41 |
| Sorumluluklarımı iş arkadaşlarımla paylaşarak stres düzeyimi azaltmaya çalışırım. | - | 7,69 | 22,44 | 56,41 | 13,46 |
| Amirlerim ve iş arkadaşlarımla etkin bir iletişim içinde olmaya gayret ederim. | - | 6,41 | 12,82 | 62,82 | 17,95 |
| İşyerimde beni rahatlatacak sosyal etkinliklerin olması stres düzeyimi azaltır. | - | 5,13 | 9,62 | 62,82 | 22,44 |
| İşyerimde, arkadaşlarımdan ve amirlerimden beni rahatsız edecek bir davranış görmem. | - | 21,15 | 28,21 | 32,05 | 18,59 |
| | | | | | |

| Psikolojik Faktörler | | | | | |
|---|------|-------|-------|-------|-------|
| Amirlerimin beni her zaman dinlemeye hazır olduklarını bilmek beni rahatlatır. | - | 11,54 | 12,82 | 53,21 | 22,44 |
| Arkadaşımdan ve ailemden duygusal destek almaya çalışırım | 5,13 | 10,90 | 10,26 | 49,36 | 24,36 |
| İşletme içinde psikolojik danışmanlık alabileceğim bir birimin bulunması beni rahatlatır. | 0,64 | 23,08 | 20,51 | 37,82 | 17,95 |
| Performansım hakkında geri bildirim aldığımda kendimi mutlu hissederim | - | 7,69 | 11,54 | 57,69 | 23,08 |
| İş arkadaşlarım ve amirlerimle yaşayacağım çatışmaları en aza indirmeye çalışırım. | - | 3,85 | 4,49 | 73,72 | 17,95 |
| Performansımın adil bir şekilde belirlendiğine ve ölçüldüğüne inancım tamdır | 2,56 | 12,82 | 36,54 | 43,59 | 4,49 |
| Her sabah işe seveerek ve motive olmuş bir şekilde gelirim | 6,41 | 7,69 | 25,00 | 58,97 | 1,92 |
| Fizyolojik Faktörler | | | | | |
| Stresli bir günün sonunda meditasyon veya yoga yaparak rahatlamaya çalışırım. | 9,62 | 53,85 | 7,05 | 17,31 | 12,18 |
| Sık sık egzersiz yapmak beni stresten uzaklaştırır. | - | 44,87 | 6,41 | 4,36 | 24,36 |
| Beslenmeme dikkat etmeye çalışırım. | - | 13,46 | 20,51 | 41,03 | 25,00 |

1.4.7. STRESLE BAŞA ÇIKMA ÖLÇEĞİNDE YER ALAN SORULARIN ANALİZ SONUÇLARI VE YORUMLARI

SORU-35 : Yaptığım işin takdir edilmesi beni rahatlatır.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 8.97 ile katılmıyorum, % 6.41 ile kararsızım, % 53.21 ile katılıyorum ve %31.41 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. İşyerinde takdir edilen çalışan önemli oranda performans artışı sağlar ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine önemli oranda katkıda bulunur. Takdir edilerek psikolojik olarak ödüllendirildiğini düşünen çalışan işletmeyle kendisi arasında psikolojik bir bağ oluşturarak yaşadığı stresin zararlı etkilerinden kendisini kurtarabilir. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde takdir edilme duygusunun ana kütlenin önemli bir kısmında stresle başa çıkabilmek için gerekli faktörlerden birisi olduğu gözlemlenmektedir.

SORU-36 : Sorumluluklarımı iş arkadaşlarımla paylaşarak stres düzeyimi azaltmaya çalışırım.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 7.69 ile katılmıyorum, % 22.44 ile kararsızım, % 56.41 ile katılıyorum ve % 13.46 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Takım halinde çalışan bireyler sorumluluklarını iş arkadaşlarıyla paylaşarak hem yardımlaşır hem de üzerlerindeki stres yükünü hafifletirler. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin önemli bir kısmının stres düzeylerini azaltabilmek için sorumluluklarını iş arkadaşlarıyla paylaştıkları gözlemlenmektedir.

SORU-37 : Amirlerim ve iş arkadaşlarımla etkin bir iletişim içinde olmaya gayret ederim.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 6.41 ile katılmıyorum, % 12.82 ile kararsızım, % 62.82 ile katılıyorum ve % 17.95 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. İşyerinde amir ve arkadaşlarıyla etkin bir iletişim içinde bulunabilen çalışanlar yaşadıkları yoğun stresi giderebilirler. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin oldukça önemli bir kısmının amirleri ve iş arkadaşlarıyla etkin bir iletişimde bulunmaya istekli olduğu gözlemlenmektedir.

SORU-38 : İşyerimde beni rahatlatacak sosyal etkinliklerin olması stres düzeyimi azaltır.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 5.13 ile katılmıyorum, % 9.62 ile kararsızım, % 62.82 ile katılıyorum ve % 22.44 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. İşyerindeki sosyal etkinlikler, çalışanların hem birbirleriyle kaynaşmalarına hem de işletmeyle bir aidiyet bağı oluşturmalarına yardımcı olur. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin oldukça önemli bir kısmının iş yerindeki sosyal etkinliklere katılarak rahatlayabildikleri ve stres düzeylerini azaltabildikleri gözlemlenmektedir.

SORU-39 : İşyerimde arkadaşlarımdan ve amirlerimden beni rahatsız edecek bir davranış görmem.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 21.15 ile katılmıyorum, % 28.21 ile kararsızım, % 32.05 ile katılıyorum ve % 10.59 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Son günlerde işletmelerde çalışanların önemli bir kısmı amirlerinden ve iş arkadaşlarından gördükleri çeşitli kötü muamelelerden rahatsız olduklarını ifade etmekte ve bu davranış literatürde “yıldırma” davranışı olarak belirlenmektedir. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin yarıya yakın bir bölümünün amirlerinden ve iş arkadaşlarından rahatsız edecek bir davranış gördüğünü ve diğer yarısının ise böyle bir davranış görmediğini ifade ettiği gözlemlenmiştir.

SORU-40 : Amirlerimin beni her zaman dinlemeye hazır olduklarını bilmek beni rahatlatır.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 11.54 ile katılmıyorum, % 12.82 ile kararsızım, % 53.21 ile katılıyorum ve % 22.44 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Amirleri tarafından fikirlerine değer verildiğini ve kendilerinin düşüncelerinin amirleri tarafından dikkate alındığını düşünen çalışanlar işletme ile ilgili olumlu duygulara sahip olurlar. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin oldukça önemli bir bölümünün amirleri tarafından etkin bir şekilde dinlenildiklerinde streslerinden kurtulduklarını ve rahatladıklarını ifade ettikleri gözlemlenmektedir.

SORU-41 : Arkadaşlarımdan ve ailemden duygusal destek almaya çalışırım.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 5.13 ile kesinlikle katılmıyorum, % 10.90 ile katılmıyorum, % 10.26 ile kararsızım, % 49.36 ile katılıyorum ve % 24.36 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Aile ve arkadaşlar kişilerin

sıkıntılı zamanlarında ve yoğun stres altında iken sıkıntılarını paylaşabilecekleri en önemli kişilerdir. Duygu bağıyla bağlı buldukları insanlara kişiler en özel sırlarını açabilir ve onların yardımlarıyla stres düzeylerini azaltarak yaşama yeniden bağlanırlar. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde anakütlenin oldukça önemli bir kısmının ailelerinden ve arkadaşlarından destek alarak önemli oranda rahatlama sağladıklarını ifade ettikleri gözlemlenmektedir.

SORU-42 : İşletme içinde psikolojik danışmanlık alabileceğim bir birim bulunması beni rahatlatır.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 0.64 ile kesinlikle katılmıyorum, % 23.08 ile katılmıyorum, % 20.51 ile kararsızım, % 37.82 ile katılıyorum ve % 17.95 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. İş yerinde psikolojik danışmanlık hizmeti bir çok batılı ülkede yer alan ve ülkemizde de hızlı bir şekilde yerleşmekte olan bir hizmettir. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde anakütlenin yarısından fazlasının iş yerlerinde böyle bir birimin bulunmasının onları rahatlatacağını ifade ettikleri gözlemlenmektedir. Ama önemli bir oranın ise bu konuda net bir tavır içinde olmadıkları da ifade olunmaktadır.

SORU-43 : Performansım hakkındaki geribildirim aldığımda kendimi mutlu hissedirim.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 7.69 ile katılmıyorum, % 11.54 ile kararsızım, % 57.69 ile katılıyorum ve % 23.08 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Geri bildirim alan çalışan nerede hata yaptığını ve nerede kendisini geliştirmesi gerektiğini öğrenir. Böylece performansını en üst düzeye çıkarma gayreti içerisine girer. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin oldukça önemli bir kısmının geri bildirim almaktan mutlu olacaklarını ifade ettikleri gözlemlenmiştir..

SORU-44 : İş arkadaşlarım ve amirlerim ile yaşayacağım çatışmaları en aza indirmeye çalışırım.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 3.85 ile katılmıyorum, % 4.49 ile kararsızım, % 73.72 ile katılıyorum ve % 17.95 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. İş arkadaşları ve amirlerle yaşanan çatışmalar kişinin stres düzeyini artırır ve performansında önemli oranda düşüşe yol açar. Amir ve arkadaşlarıyla etkin bir iletişim içinde olan çalışanlar stres düzeylerinde önemli oranda azalma yaşarlar. Cevaplayıcıların

cevapları değerlendirildiğinde anakütlenin oldukça önemli bir kısmının iş arkadaşları ve amirleriyle yaşayacakları çatışmaları aza indirgeyerek stres ile başa çıkabileceklerini ifade ettikleri gözlemlenmiştir.

SORU- 45 : Performansının adil bir şekilde belirlendiğine ve ölçüldüğüne inancım tamdır.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 2.58 ile kesinlikle katılmıyorum, % 42.02 ile katılmıyorum, % 36.54 ile kararsızım, % 43.59 ile katılıyorum ve % 4.49 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Performanslarının adil bir şekilde belirlendiğine inanan çalışanlar işletmeyle kendileri arasında bir bağ oluşturur ve işletme hedeflerini en üst düzeye çıkarmak için gayret sarfederler. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin yarıya yakınının performanslarının tam anlamıyla değerlendirildiğine inandıkları, fakat azımsanmayacak miktarının ise bu konuda çelişki yaşadığı gözlemlenmektedir.

SORU-46 : Her sabah işe seyerek ve motive olmuş bir şekilde gelirim.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 6.41 ile kesinlikle katılmıyorum, % 7.69 ile katılmıyorum, % 25.00 ile kararsızım, % 58.97 ile katılıyorum ve % 1.92 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. İşyle kendisi arasında olumlu bir bağ kurmuş olan insanlar her sabah işlerine seyerek ve motive olmuş şekilde gelirler. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde yarıdan biraz fazlasının bu konuda pozitif bir tutum içinde olduklarını ifade ettiği, fakat belirli bir oranının da bu konuda çelişki yaşadığını ifade ettiği gözlemlenmiştir.

SORU-47 : Stresli bir günün sonunda meditasyon veya yoga yaparak rahatlamaya çalışırım.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 9.62 ile kesinlikle katılmıyorum, % 53.85 ile katılmıyorum, % 7.05 ile kararsızım, % 17.31 ile katılıyorum ve % 12.18 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoride meditasyon ve yoga stresi azaltmanın önemli tekniklerinden biri olarak ifade edilmektedir. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde anakütlenin oldukça önemli bir kısmının stresle başa çıkarken böyle bir yaklaşımı esas almadıklarını ifade ettikleri gözlemlenmektedir. Ama belirli bir oran ise yoga ve meditasyon yaparak gerilimini azalttığını ifade etmektedir.

SORU-48 : Sık sık egzersiz yapmak beni stresten uzak tutar.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 44.87 ile katılmıyorum, % 6.41 ile kararsızım, % 24.36 ile katılıyorum ve % 24.36 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Teoriye göre ,egzersiz yapma stresi azaltan en önemli fiziksel aktivitelerden birisidir. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde anakütlenin hemen hemen yarısının stres azaltımı için egzersiz yapma çabası içine girmedikleri, diğer yarısının ise egzersiz yaparak rahatladıklarını ifade ettikleri gözlemlenmektedir.

SORU-49 : Beslenmeme dikkat etmeye çalışırım.

Ankete katılan cevaplayıcılar bu konuyla ilgili görüşlerini % 13.46 ile katılmıyorum, % 20.51 ile kararsızım, % 41.03 ile katılıyorum ve % 25.00 ile kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir. Doğru beslenme kişilerin sağlıklı bir hayat yaşamlarındaki en önemli faktörlerden birisidir. Sağlıksız beslenme kişilerde bir çok sağlık problemlerine yol açmakta ve kişileri mutsuz etmektedir. Cevaplayıcıların cevapları değerlendirildiğinde ana kütlenin oldukça önemli bir kısmının stresle başa çıkarken beslenmelerine dikkat ettiklerini belirttikleri gözlemlenmektedir.

1.4.8. ANKETTE YER ALAN SORULARIN TANIMLAYICI İSTATİSTİK SONUÇLARI

Anketle ilgili tanımlayıcı istatistik sonuçları aşağıda belirtildiği şekildedir.

Tablo-5: Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

| İFADELER | Geçerli anket sayısı | Ortalama | Minimum Değer | Maksimum Değer | Standart Sapma |
|--|----------------------|----------|---------------|----------------|----------------|
| İşimin bana sağladığı güvenliğinin derecesi performansımı etkiler. | 156 | 4,24 | 2 | 5 | 0,80 |
| Aldığım maaş ve terfilerin miktarı performansımı etkiler. | 156 | 4,37 | 2 | 5 | 0,81 |
| İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkanı performansımı etkiler. | 156 | 4,16 | 2 | 5 | 0,73 |
| İşimde birlikte çalıştığım, etkiletiğim ve konuştuğum kişiler performansımı etkiler. | 156 | 4,15 | 2 | 5 | 0,90 |
| Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler. | 156 | 4,48 | 2 | 5 | 0,80 |
| İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler. | 156 | 4,04 | 2 | 5 | 0,91 |
| İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler. | 156 | 3,43 | 2 | 5 | 0,95 |
| Amirlerimden gördüğüm destek ve rehberlik performansımı etkiler. | 156 | 4,11 | 2 | 5 | 0,73 |

| | | | | | |
|--|-----|------|---|---|------|
| Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi performansımı etkiler. | 156 | 4,28 | 2 | 5 | 0,71 |
| İşimin kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanı performansımı etkiler. | 156 | 4,14 | 2 | 5 | 0,70 |
| İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler. | 156 | 4,19 | 2 | 5 | 0,76 |
| İşyerimdeki çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler. | 156 | 3,59 | 1 | 5 | 0,83 |
| İşyerimdeki yarışma(mücadele) fırsatı performansımı etkiler. | 156 | 3,27 | 2 | 5 | 0,98 |
| İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler. | 156 | 3,88 | 1 | 5 | 1,04 |
| Başım zaman zaman ağrır. | 156 | 3,13 | 1 | 5 | 1,07 |
| Enerjimde bir azalma olduğunu fark ediyorum. | 156 | 3,07 | 1 | 5 | 1,08 |
| Çoğu kişiye güvenilmemesine inanıyorum. | 156 | 2,85 | 1 | 5 | 1,22 |
| Aşırı yemek yiyorum. | 156 | 2,13 | 1 | 5 | 1,01 |
| Yalnızlık hissediyorum. | 156 | 1,97 | 1 | 5 | 0,75 |
| Her şeye karşı ilgisizlik duyuyorum. | 156 | 1,71 | 1 | 4 | 0,63 |
| Yaptığım işleri birkaç kez kontrol etme gereği duyarım. | 156 | 2,31 | 1 | 4 | 1,01 |
| Uyumakta ve uyukumu kesintisiz sürdürmekte zorlanırım. | 156 | 1,99 | 1 | 5 | 0,98 |
| Midemle ilgili rahatsızlıklar yaşıyorum. | 156 | 2,16 | 1 | 5 | 1,25 |

| | | | | | |
|---|-----|------|---|---|------|
| Zihnimi bir iş üzerinde toplamakta zorlanıyorum. | 156 | 2,10 | 1 | 5 | 1,06 |
| Aspirin yatıştırıcı ilaçları, uyku hapları, mide ve müshil ilaçlarından birini veya birkaçını zaman zaman kullanırım. | 156 | 2,17 | 1 | 4 | 0,91 |
| Sinirli bir insanımdır. | 156 | 2,28 | 1 | 5 | 1,08 |
| Sabahları kendimi yorgun hissedirim. | 156 | 2,19 | 1 | 5 | 0,99 |
| Kendimi istediklerimi yapacak kadar güçlü hissetmem. | 156 | 1,92 | 1 | 4 | 0,76 |
| Bazen hiçbir işe yaramadığım hissine kapılıyorum. | 156 | 1,95 | 1 | 5 | 0,87 |
| Gelecek konusunda ümitsizim. | 156 | 2,04 | 1 | 4 | 0,76 |
| Sosyal ilişkilerimi güçlendirmek veya sürdürmek konusunda isteksizlik duyuyorum. | 156 | 2,08 | 1 | 4 | 0,82 |
| Daha önceleri zevk veren faaliyetler artık sıkıcı geliyor. | 156 | 2,26 | 1 | 5 | 1,05 |
| Anlaşılmadığımı ve sevilmediğimi hissediyorum. | 156 | 1,82 | 1 | 4 | 0,82 |
| Alkol kullanırım. | 156 | 2,27 | 1 | 5 | 1,34 |
| Yaptığım işin takdir edilmesi beni rahatlatır. | 156 | 4,07 | 2 | 5 | 0,86 |
| Sorumluluklarımı iş arkadaşlarımla paylaşarak stres düzeyimi azaltmaya çalışırım. | 156 | 3,76 | 2 | 5 | 0,78 |
| Amirlerim ve iş arkadaşlarımla etkin bir iletişim içinde olmaya gayret ederim. | 156 | 3,92 | 2 | 5 | 0,75 |
| İşyerimde beni rahatlatarak sosyal etkinliklerin olması stres düzeyimi azaltır. | 156 | 4,03 | 2 | 5 | 0,73 |

| | | | | | |
|---|-----|------|---|---|------|
| İşyerimde, arkadaşlarımdan ve amirlerimden beni rahatsız edecek bir davranış görmem. | 156 | 3,48 | 2 | 5 | 1,03 |
| Amirlerimin beni her zaman dinlemeye hazır olduklarını bilmek beni rahatlatır. | 156 | 3,87 | 2 | 5 | 0,90 |
| Arkadaşlarımdan ve ailemden duygusal destek almaya çalışırım | 156 | 3,77 | 1 | 5 | 1,09 |
| İşletme içinde psikolojik danışmanlık alabileceğim bir birimin bulunması beni rahatlatır. | 156 | 3,49 | 1 | 5 | 1,06 |
| Performansım hakkında geri bildirim aldığımda kendimi mutlu hissedirim. | 156 | 3,96 | 2 | 5 | 0,81 |
| İş arkadaşlarım ve amirlerimle yaşayacağım çatışmaları en aza indirmeye çalışırım. | 156 | 4,06 | 2 | 5 | 0,61 |
| Performansımın adil bir şekilde belirlendiğine ve ölçüldüğüne inancım tamdır | 156 | 3,35 | 1 | 5 | 0,85 |
| Her sabah işe seyerek ve motive olmuş bir şekilde gelirim | 156 | 3,42 | 1 | 5 | 0,91 |
| Stresli bir günün sonunda meditasyon veya yoga yaparak rahatlamaya çalışırım. | 156 | 2,69 | 1 | 5 | 1,22 |
| Sık sık egzersiz yapmak beni stresten uzaklaştırır. | 156 | 3,28 | 2 | 5 | 1,26 |
| Beslenmeme dikkat etmeye çalışırım. | 156 | 3,78 | 2 | 5 | 0,97 |

1.4.9. PERFORMANS DEĞERLEME ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

TABLO 6: Performans Değerleme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

| Factor Loadings (Varimax normalized) (stres.sta) | | | | |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Extraction: Principal components | | | | |
| (Marked loadings are > ,700000) | | | | |
| | Faktör 1 | Faktör 2 | Faktör 3 | Faktör 4 |
| 1.İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi performansımı etkiler. | <u>0,621867</u> | 0,172315 | 0,384648 | 0,399161 |
| 2.Aldığım maaş ve terfilerin miktarı performansımı etkiler. | <u>0,905445</u> | -0,00103 | 0,009942 | 0,141832 |
| 3.İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkanı performansımı etkiler. | <u>0,661749</u> | 0,233651 | 0,159209 | 0,425825 |
| 4.İşimde birlikte çalıştığım , etkileştığım ve konuştuğum kişiler performansımı etkiler. | 0,169494 | <u>0,757824</u> | 0,130432 | 0,464156 |
| 5.Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler. | <u>0,543701</u> | 0,527065 | -0,05736 | 0,452703 |
| 6.İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler. | 0,424448 | <u>0,787688</u> | 0,039542 | 0,175194 |
| 7. İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler. | 0,18249 | 0,031961 | 0,267254 | <u>0,846807</u> |
| 8. Amirlerimden gördüğüm destek ve rehberlik performansımı etkiler. | <u>0,771911</u> | 0,400634 | 0,119191 | 0,174484 |
| 9. Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi performansımı etkiler. | <u>0,80316</u> | 0,401313 | 0,137885 | -0,02041 |
| 10.İşimin kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanı performansımı etkiler. | -0,02085 | <u>0,808945</u> | 0,20159 | -0,24377 |
| 11.İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler. | <u>0,854222</u> | -0,01641 | 0,257484 | 0,200556 |
| 12.İşyerimdeki çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler. | 0,175199 | 0,003113 | <u>0,863222</u> | 0,241313 |
| 13.İşyerimdeki yarışma(mücadele) fırsatı performansımı etkiler. | 0,096566 | 0,388139 | <u>0,597955</u> | 0,155727 |
| 14.İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler. | <u>0,622112</u> | 0,116041 | 0,535753 | -0,22074 |
| Açıklanan Varyans | 4,580344 | 2,698202 | 1,796581 | 1,790644 |
| Prp.Totl | 0,327167 | 0,192729 | 0,128327 | 0,127903 |

TABLO 7: Stres Değerleme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

| Factor Loadings (Varimax normalized) (stres.sta) | | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Extraction: Principal components | | | | | | |
| (Marked loadings are > ,700000) | | | | | | |
| | Faktör 1 | Faktör 2 | Faktör 3 | Faktör 4 | Faktör 5 | Faktör 6 |
| 1.Başım zaman zaman ağrır. | -0,37283 | -0,59755 | -0,00593 | -0,14287 | 0,276301 | -0,39291 |
| 2.Enerjimde bir azalma olduğunu fark ediyorum. | -0,42011 | -0,23031 | 0,035679 | -0,69966 | 0,22021 | 0,093507 |
| 3.Çoğu kişiye güvenilmemesi gerektiğine inanıyorum. | -0,21014 | -0,2067 | 0,278979 | 0,619715 | 0,019717 | -0,12252 |
| 4.Aşırı yemek yiyorum. | -0,66948 | -0,08656 | 0,303277 | 0,237006 | -0,04418 | 0,349509 |
| 5.Yalnızlık hissediyorum. | -0,44819 | 0,138602 | -0,03802 | -0,12428 | 0,300691 | 0,012676 |
| 6.Her şeye karşı ilgisizlik duyuyorum. | -0,59475 | 0,566917 | -0,02356 | -0,10704 | 0,223925 | 0,052123 |
| 7.Yaptığım işleri birkaç kez kontrol etme gereği duyarım. | -0,49473 | 0,461776 | 0,222883 | 0,213943 | -0,2824 | -0,22023 |
| 8.Uyumakta ve uykumu kesintisiz sürdürmekte zorlanırım. | -0,61738 | -0,17384 | 0,315937 | -0,10219 | 0,016628 | 0,191764 |
| 9.Midemle ilgili rahatsızlıklar yaşıyorum. | -0,63575 | 0,184162 | 0,51863 | 0,063445 | 0,104897 | 0,224704 |
| 10.Zihnimi bir iş üzerinde toplamakta zorlanıyorum. | -0,63074 | -0,01059 | 0,064426 | -0,38763 | -0,17329 | 0,127319 |
| 11.Aspirin yatıştırıcı ilaçları, uyku hapları, mide ve müşil ilaçlarından birini veya birkaçını zaman zaman kullanırım. | -0,32321 | -0,26361 | 0,362795 | 0,123637 | 0,47292 | -0,20521 |
| 12.Sinirli bir insanımdır. | -0,54134 | -0,17785 | 0,332955 | 0,145127 | -0,33935 | -0,47803 |
| 13.Sabahları kendimi yorgun hissederim. | -0,72998 | 0,29826 | 0,110726 | -0,16542 | 0,053418 | -0,10213 |
| 14.Kendimi istediklerimi yapacak kadar güçlü hissetmem. | -0,72602 | 0,320455 | -0,12015 | -0,1653 | -0,25798 | -0,12072 |
| 15.Bazen hiçbir işe yaramadığım hissine kapılıyorum. | -0,64427 | -0,10042 | -0,39804 | 0,28829 | 0,141265 | 0,317826 |
| 16.Gelecek konusunda ümitsizim. | -0,58401 | -0,46453 | -0,25352 | 0,320998 | 0,02843 | 0,277669 |
| 17.Sosyal ilişkilerimi güçlendirmek veya sürdürmek konusunda isteksizlik duyuyorum. | -0,63648 | 0,01661 | -0,46037 | -0,03893 | -0,00482 | -0,41799 |
| 18.Daha önceleri zevk veren faaliyetler artık sıkıcı geliyor. | -0,66842 | -0,26379 | -0,47754 | 0,039553 | -0,06737 | -0,0982 |
| 19.Anlaşılmadığımı ve sevilmediğimi hissediyorum. | -0,48209 | 0,230874 | -0,43835 | 0,277983 | -0,06944 | 0,0989 |
| 20.Alkol kullanırım. | -0,17753 | -0,49767 | 0,100756 | -0,26792 | -0,63572 | 0,191847 |
| Açıklanan Varyans | 6,119864 | 1,96789 | 1,729909 | 1,616873 | 1,231303 | 1,159833 |
| Prp.Totl | 0,305993 | 0,098394 | 0,086495 | 0,080844 | 0,061565 | 0,057992 |

TABLO 8: Stresle Başa Çıkma Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

| Factor Loadings (Varimax normalized) (stres.sta) | | | | |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Extraction: Principal components | | | | |
| (Marked loadings are > ,700000) | | | | |
| | Faktör 1 | Faktör 2 | Faktör 3 | Faktör 4 |
| 1.Yaptığım işin takdir edilmesi beni rahatlatır. | 0,632806 | 0,084785 | <u>-0,40657</u> | 0,51143 |
| 2.Sorumluluklarımı iş arkadaşlarımla paylaşarak stres düzeyimi azaltmaya çalışırım. | 0,756138 | 0,46043 | <u>-0,22393</u> | 0,149868 |
| 3.Amirlerim ve iş arkadaşlarımla etkin bir iletişim içinde olmaya gayret ederim. | 0,110903 | <u>0,784832</u> | -0,18908 | 0,163072 |
| 4. İşyerimde beni rahatlatacak sosyal etkinliklerin olması stres düzeyimi azaltır. | <u>-0,05141</u> | 0,176858 | 0,123184 | 0,743066 |
| 5. İşyerimde, arkadaşlarımdan ve amirlerimden beni rahatsız edecek bir davranış görmem. | -0,04639 | -0,02824 | 0,862879 | <u>0,180864</u> |
| 6.Amirlerimin beni her zaman dinlemeye hazır olduklarını bilmek beni rahatlatır. | <u>0,152169</u> | 0,13512 | 0,28412 | 0,802513 |
| 7. Arkadaşlarımdan ve ailemden duygusal destek almaya çalışırım | 0,863952 | -0,0914 | <u>0,021605</u> | 0,169747 |
| 8. İşletme içinde psikolojik danışmanlık alabileceğim bir birimin bulunması beni rahatlatır. | <u>0,338358</u> | -0,09385 | 0,556463 | 0,558352 |
| 9.Performansım hakkında geri bildirim aldığımda kendimi mutlu hissederim. | <u>0,411577</u> | -0,1611 | 0,00556 | 0,773422 |
| 10. İş arkadaşlarım ve amirlerimle yaşayacağım çatışmaları en aza indirmeye çalışırım. | 0,667294 | 0,081587 | <u>0,360761</u> | 0,047669 |
| 11. Performansımın adil bir şekilde belirlendiğine ve ölçüldüğüne inancım tamdır | 0,119365 | <u>0,700347</u> | 0,497014 | 0,004365 |
| 12. Her sabah işe seveerek ve motive olmuş bir şekilde gelirim | -0,24157 | <u>0,815319</u> | -0,13573 | -0,02555 |
| 13. Stresli bir günün sonunda meditasyon veya yoga yaparak rahatlamaya çalışırım. | 0,305248 | <u>0,667033</u> | 0,124546 | 0,286619 |
| 14. Sık sık egzersiz yapmak beni stresten uzaklaştırır. | <u>0,356246</u> | 0,451986 | 0,169257 | 0,575205 |
| 15.Beslenmeme dikkat etmeye çalışırım. | <u>0,07421</u> | 0,320258 | -0,39663 | 0,62548 |
| Açıklanan Varyans | 2,786212 | 2,842273 | 1,99887 | 3,285432 |
| Prp.Totl | 0,185747 | 0,189485 | 0,133258 | 0,219029 |

1.4.10. ANKETTE YER ALAN ÖLÇEKLERİN FAKTÖR GÜVENİLİRLİK DERECELERİ

TABLO 9: Ankette Yer Alan Tüm Ölçeklere İlişkin Faktör Güvenilirlik Dereceleri

| Performans Değerleme Ölçeği Faktör Güvenilirlik Derecesi | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Faktör 1 | Faktör 2 | Faktör 3 | Faktör 4 | | |
| 0,917 | 0,79 | - | - | | |
| Stres Değerleme Ölçeği Faktör Güvenilirlik Derecesi | | | | | |
| Faktör 1 | Faktör 2 | Faktör 3 | Faktör 4 | | |
| 0,825 | 0,744 | 0,789 | - | | |
| Stresle Başa Çıkma Ölçeği Faktör Güvenilirlik Derecesi | | | | | |
| Faktör 1 | Faktör 2 | Faktör 3 | Faktör 4 | Faktör 5 | Faktör 6 |
| 0,797 | 0,791 | 0,735 | - | 0,231 | - |

TABLO 11: Korelasyon Analizi Sonuçları

| Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|--------|------------------------------|-------------|----------------|-----------------|-----------------------|---|-------------|
| F | Sig. | t | df | Sig.(2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| 1,292575377 | 0,2573 | 1,439471054 | 154 | 0,1520 | 0,161314229 | 0,112064934 | -0,06006871 | 0,382697169 |
| | | 1,7967369 | 142,0421355 | 0,0745 | 0,161314229 | 0,089781776 | -0,016166919 | 0,338795378 |
| 13,24801087 | 0,0004 | 3,521559557 | 154 | 0,0006 | 0,420997233 | 0,11954852 | 0,18483056 | 0,657163907 |
| | | 4,658428563 | 153,0764768 | 0,0000 | 0,420997233 | 0,090373229 | 0,242457468 | 0,599536999 |
| 7,973681726 | 0,0054 | 7,085927991 | 154 | 0,0000 | 0,767805929 | 0,10835644 | 0,553749076 | 0,981862781 |
| | | 8,34162625 | 125,0875498 | 0,0000 | 0,767805929 | 0,092045113 | 0,585638473 | 0,949973385 |
| 25,42663773 | 0,0000 | 1,705795439 | 154 | 0,0901 | 0,212747036 | 0,124720134 | -0,0336361 | 0,459130171 |
| | | 1,377838449 | 57,6499478 | 0,1736 | 0,212747036 | 0,154406372 | -0,096370861 | 0,521864932 |
| 24,77089525 | 0,0000 | 7,480066573 | 154 | 0,0000 | 0,754743083 | 0,100900584 | 0,555415185 | 0,954070981 |
| | | 9,965445175 | 153,6169761 | 0,0000 | 0,754743083 | 0,075736013 | 0,60512454 | 0,904361626 |
| 0,054223396 | 0,8162 | -0,837603861 | 154 | 0,4036 | -0,093172332 | 0,111236751 | -0,312919205 | 0,126574541 |
| | | -0,878028564 | 94,03917621 | 0,3822 | -0,093172332 | 0,106115377 | -0,303865756 | 0,117521092 |
| 23,24957943 | 0,0000 | 1,466552869 | 154 | 0,1445 | 0,177667984 | 0,121146662 | -0,061655799 | 0,416991768 |
| | | 1,781677394 | 134,4778899 | 0,0771 | 0,177667984 | 0,099719503 | -0,019553431 | 0,3748894 |
| 2,504752157 | 0,1156 | -0,911257657 | 154 | 0,3636 | -0,140546245 | 0,154233266 | -0,445232221 | 0,164139731 |
| | | -0,886383101 | 79,53642309 | 0,3781 | -0,140546245 | 0,158561512 | -0,456121947 | 0,175029457 |
| 10,96564315 | 0,0012 | -0,238871394 | 154 | 0,8115 | -0,029734783 | 0,124480299 | -0,275644127 | 0,216174562 |
| | | -0,273950279 | 117,3464521 | 0,7846 | -0,029734783 | 0,108540801 | -0,24468752 | 0,185217955 |

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İçinde bulunduğumuz çağ teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla toplum yaşamını etkilediği ve kökünden sarsarak kişi yaşantısını önemli ölçüde etkilediği bir çağdır. Daha önceleri birbirleriyle sık sık iletişim içinde olan bireyler iş yaşamının getirdiği yoğunluk ve teknolojinin sağladığı kolaylıklardan dolayı birbirleriyle olan iletişimi en aza indirgeyerek bireysel ihtiyaç ve arzularını ön plana çıkarmaya gayret etmektedirler. İş yerindeki acımasız rekabet ve önde olma arzusu işletmelerde çalışan kişilerin bilgi paylaşımını da önemli ölçüde etkilemektedir. Yaşanan bu iletişim kopukluğu ve bireysel çabaların öne çıkması kişinin ruhsal dengesinde çeşitli bozukluklar oluşturmakta ve stres denen faktörün kişiler tarafından yoğun yaşamasına sebep olmaktadır. Daha önceleri çevrelerinden ve ailelerinden duygusal destek alarak stres düzeylerini azaltabilen çalışanlar günümüzde bu faydadan etkin bir şekilde kazanım sağlayamamaktadırlar. Yüksek performanslı bir çalışan olabilmek için elinden geleni yapmaya hazır olan çalışanlar kendilerini etrafında bulunan bir çok kişiyle yarışır durumda bulduklarında yoğun bir stres yaşayabilmekte ve yaşadıkları bu stres kendilerine önemli ölçüde zarar vererek performanslarında kaydadeğer bir düşüşe yol açmaktadır. Bir taraftan işinde yükselmek isteyen çalışan aynı zamanda stresini de kontrol altında tutmak ihtiyacını hissetmektedir.

Performans düşüklükleri yaşamak istemeyen ve bu acımasız ortamda kendine bir yer edinmek isteyen çalışanlar streslerini azaltabilmek ve stresin yıkıcı etkilerinden kendilerini koruyabilmek için çeşitli stresle başa çıkma tekniklerini uygulamaya çalışmaktadırlar. Bu teknikleri en iyi şekilde uygulayabilen çalışanlar kendilerini stresin yıkıcı etkilerinden kurtarabilme yolunda önemli bir aşama kaydetmektedirler.

Yukarıda ifade edilen kavramsal çerçeve doğrultusunda çalışma üç bölüm altında incelenmiştir. Birinci bölümde stres genel anlamıyla tanımlanarak nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmuş ve stres yaratan faktörler bireysel, örgütsel, fiziksel düzeyde incelenerek stresin bireysel, psikolojik ve davranışsal sonuçları belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise stres ve performans ilişkisi incelenerek stresin bireysel performans üzerindeki etkilerinin

analizi yapılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde bireysel performansı oluşturan unsurlar incelenerek stres kaynaklı düşük bireysel performansın temel nedenlerinin neler olduğu belirlenmiş ve stres kaynaklı düşük performansı artırma yaklaşımlarının neler olabileceği üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölüm olan uygulama bölümünde ise Bursa ili hudutları içerisinde yer alan özel hastanelerde çalışan tıp doktorları örneklem alınarak ve kolayda örneklem metodu kullanılarak bir anket çalışması yapılmıştır. Bu anket çalışmasında performans değerlendirme ölçeği, stres değerlendirme ölçeği ve stresle başa çıkma ölçekleri olmak üzere birbirinden farklı üç ölçek oluşturularak tıp doktorlarının stres düzeyleri, stresin performanslarını etkileme düzeyi ve stresle başa çıkabilme düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışanlar çalıştıkları işyerlerinde kendilerine belirli bir iş güvenliğinin sağlanmasını arzu ederler. Çünkü çalışan hedeflerini ortaya koyabilmek ve işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalıştığı işyerinde kalıcı olmak ister. Çalıştığı iş yerinde kalıcı olabileceğini düşünen çalışan performansını artırmaya odaklanır. Performans açısından değerlendirildiğinde işine ve işyerine sahip çıkan ve belirli bir aidiyet bağı ile işine ve işyerine bağlı olan çalışanın performansı her zaman üstün bir performans olacak ve çalıştığı işletme bundan fayda görecektir. Aynı şekilde çalışanın performansı ile doğru orantılı olarak alacağı maaş artacak ve çalışan işinde yükselme olanağına kavuşacaktır. Anketi cevaplayan örneklem grubunun cevapları incelendiğinde cevaplayıcıların oldukça büyük bir kısmının işleriyle ilgili güvence aradıkları, kişisel gelişme ve yükselme imkanı sağlanan bir işyerinde çalışmayı tercih ettikleri, anlaşabildiği ve kaynaşabildiği insan gruplarıyla birlikte çalışmayı istediği, amirlerinden adil bir değerlendirme talebinde buldukları ve yönetimin göstermiş olduğu pozitif tutumun kendi performanslarına olumlu yönde etkileyeceğine inandıkları söylenebilir. Çalışmada yer alan örneklem grubu doğal olarak her çalışan gibi kendisine saygı gösterilmesini, fikirlerine değer verilmesini, yaratıcılığının engellenmemesini ve performansı ölçüsünde adil bir ücret ve yükselme imkanı sağlanmasını arzu etmektedir.

İkinci ölçek olan stres değerlendirme ölçeği değerlendirildiğinde örneklem grubunun stresle ilgili teorik bilgilerin aksine, stres oluşturan faktörlerin tümünden tam anlamıyla etkilenmediği ve kendilerine ait bir takım yolları kullanarak stresin zararlı etkilerinden kendilerini kurtarabildikleri düşünülmektedir. Çünkü örneklem grubunun cevapları dikkate alındığında stresli durumlarda literatürde geçen stresin yıpratıcı etkilerinden pek fazla

etkilenmedikleri kendi ifadeleri doğrultusunda gözlemlenmektedir. Anketin üçüncü bölümü değerlendirildiğinde örneklem grubu genelde literatüre paralel stresle başa çıkma teknikleri uyguladığını ifade etmektedir. Bu ölçeğe verilen cevapların bir kısmında örneklem grubu literatürün aksine stresle başa çıkma tekniklerinin bazılarının kendileri tarafından uygulanmadığını ifade etmektedirler. Tüm ölçekler bazında değerlendirildiğinde ise örneklem grubunun belirli bir oranda stres deneyimi yaşadığı, fakat stresle başa çıkarken çağın getirdiği çeşitli teknolojik gelişmeleri kullanarak stresin yıpratıcı etkilerinden korunabildiği düşünülmektedir. Ayrıca örneklem grubu olarak alınan tıp doktorlarının zaten stresli bir işe sahip oldukları ve mesleklerini sürdürebilmeleri ve insanlara faydalı olabilmeleri için stresin yıpratıcı etkilerinden kendilerini çeşitli yöntemler uygulayarak kurtarabildikleri düşünülmektedir.

Günümüzde stres insanların birçoğunun yaşamını önemli ölçüde etkileyen ve onların yaşam kalitelerini kötüleştiren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu acımasız bir dünyada yaşamak zorunda olunmasından dolayı günümüz insanı stresle baş edebilmek için bazen kendine özgü yöntemlerde bulabilmekte ve stresin yıpratıcı etkisinden kendisini kurtarabilmektedir. Strese her meslek grubunun tepkisi farklı olabilmekte ve bir meslek grubu veya kişi grubu tarafından stres yaratıcı etkisi olduğu düşünülen unsurlar başka bir grup tarafından dikkate alınmayabilecek kavramlar olabilmektedir. Çalışmadan çıkarabileceğimiz sonuçlardan bir tanesi de stresin her kişi veya her grup tarafından farklı düzeyde algılanabildiği ve her grubun veya kişinin stresin yıpratıcı etkisinden kendisini kurtarabilecek özgün yollara sahip olabileceğidir. Çünkü bir grupta veya kişide oldukça yıpratıcı bir etki gösteren bir davranış başka bir grup tarafından önemsenmeyebilmektedir. Çalışmada örneklem grubu olarak yer alan tıp doktorları farklı grupların etkilendiği stres yapıcı faktörlerden çok fazla etkilenmediklerini ve bu faktörlerin kendilerinde başka gruplarda veya kişilerde oluşan rahatsızlıkları oluşturmadığını ifade etmişlerdir. Olayı yorumlamamız tümüyle örneklem grubunun penceresindedir ve örneklem grubunun da içinde bulunduğu psikolojik durum başka bir zaman diliminde farklı bir yapıya bürünebilecek ve aynı örneklem grubundan farklı cevaplar alınabilecektir. Çünkü kişilerin stres düzeyleri belirli ölçüde de olsa değişim gösterebilmekte ve yaşadıkları olaylardan ve içinde buldukları durumdan etkilenebilmektedir.

KAYNAKLAR

ADLER Valerie, Little Control=Lots of Stress,**Psychology Today**,1989

ARNOLD Hugh. J.,Task Performance,Perceived Competence and Attributed Causes of Performance as Determinants of Intrinsic Motivation,**The Academy of Management Journal** ,Vol.28,No.4,1985

HEANEY Catherine A.,Industrial Relations,Worksite Stress Reduction and Employee Well Being,**Journal Of Organizational Behaviour**,Vol.14,No.5,1993

AKAT İlter , BUDAK Gönül, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları,İzmir ,1999

ALLAN,John,**Daha İyi Nasıl Motive Etme Sanatı**,Timaş Yayınları,İstanbul ,1998

ALTUNTAŞ Ersin, **Stres Yönetimi**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2003

AMAR A. D., Motivating Employees in 1990s, **The Mid-Atlantic Journal of Business**,1994

AMBROSE Mauree L., Old Friends, New Faces, **Journal of Management**,Vol.25,No.3,1999

ARCHER David, Exploring “Bullying” Culture in the Para-Military Organisations, **International Journal of Manpower**, Vol.20, No.12, 1999

ARTAN İnci, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama** , Özgün Matbaacılık , İstanbul , 1986

ARTAN, Sinan ,**Personel Yönetimi**, 2. Baskı, Gül Basım Yayın , İstanbul, 1989

ARTAN,İnci,“Örgütsel Stres Kaynakları,” **M.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**,İstanbul,1987

ASBERG M., "Stress and Burnout, A Growing Problem for Non-Manual Workers", **International Metal Workers Association**, Geneva, 2001

ASHFORD Susan, "Self Regulation Managerial Effectiveness: The role of active feedback seeking," **The Academy of Management Journal**, Vol.34, No.2, 1991

ASSAEL Henry, Constructive Role of Interorganizational Conflict, **Administrative Science Quarterly**, Vol.14, No.4, 1969

Athey Susan, Mentoring and Diversity, **The American Economic Review**, Vol.90, 2000

BALTAŞ Acar, Zuhale, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000

BALTAŞ Zuhale, **Verimli İş Hayatının Sırrı Stres**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002

BARUTÇUGİL İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002

BARUTÇUGİL İsmet, **Eğiticinin Eğitimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002

BARUTÇUGİL İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002

BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004

BARNETT, Rosalind C. , The Relationship Between Job Experiences And Psychological Distress, **Journal Of Organizational Behaviour**, Vol.16.No.3, 1995

BEE, Roland & Frances , **Yapıcı Geribildirim**, İlkaynak yayınları, Ankara , 1997

BELASCO James, Line Staff Conflicts, **The Academy of Management Journal**, Vol.12, No.4, 1969

BELL,Chip R. **Yetiştirilen Yöneticiler**,Kalder Yayınları,İstanbul ,1998

BERGMANN Thomas J., Issues,Behavioral Responses and Consequences in Interpersonal Conflicts, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.15, No.5, 1994

BLAU,Gary J. “Conceptualizing How Job Involment and Organizational Commitment Affect Turnover And Absenteenism,” **Academy of Management Review** , 1987

BLAU,Gary J, “Using Job Involment and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover,”**Journal Of Management**,Vol 21,No.3,1995

BHARDJAW,Pradeep Delegating Pricing Decisions,**Marketing Science**,Vol.20,No.2,2001

BMA ,Improving Health,Work-Related Stress Among Senior Doctors:**Rewiev Of Research**, 2000

BOND Dale, S., Moderate Aerobic Exercise, T'ai Chi, and Social Problem-Solving Ability in Relation to Psychological Stres, **International Journal of Stres Management**, Vol.9, No.4, 2002

BRAHAM Barbara J, **Stres Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998

BRITISH MEDICAL JOURNAL , Occupational Stres and Its Outcome ,2002

BROEDLING Laurie A., The Uses of The Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behaviour, **The Academy of Management Review**, Vol.2, No.2, 1977

BURTON Russell,.D.,Global Integrative Meaning As A Mediating Factor In The Relationship **Between Social Roles And Psychological Distress**, **Journal Of Health And Social Behaviour**,Vol.39,No.3,1998

BUS DRIVER FATIGUE AND STRESS ISSUES STUDY,"**Federal Motor Carrier Administration Bulletin**, Vol.2, 2003

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992

CARTWRIGHT Susan, COOPER Cary L., **Managing Workplace Stress**, Sage Publications, London, 1997

CENZO David A., ROBBİNS Stephen P,**Human Resource Management**,5th Ed. John Wiley and Sons,Usa,1996

CHANDALA, Tarani ,Chronic Stress At Work,**Bmj**,Mart 2006

CHAPPELL Duncan-MARTINO Vittorio Di, Violence at Work, **International Labour Organization**, 1998

CLINICAL NEUROENDOCRINOLOGY BRANCH, The Effect of the Strss On the Individual, **Molecular Psychiatry**,Vol.7,2002

COATES ,Jonattan BREEZE Claire,**Güvenle Delege Edin**,İlk Kaynak Yayınları,Ankara, 1997

COHEN Allan R.,**Effective Behaviour in Organizations**,Irwin Inc,Usa,1992

COLEMAN Daniel,**Lideri Lider Yapan Nedir?**,Mess Yayınları,İstanbul 2002

CÜCELOĞLU Doğan, **İletişim Donanımları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002

DALAY İsmail, **Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınları, İstanbul, 2002

DAVIES Howard,Facing The Challenges,Building Solutions,**Who**,2005

DAVENPORT,Noa,**Mobbing** ,Sistem Yayıncılık,İstanbul, 2003

DARBY Gillian, Personality and Stress, **Health and Fitness**, 2006

DERMER Jerry, The Interrelationship of Intrinsic and Extrinsic Motivation, **The Academy of Management Journal**, 1986

DİAMOND Solomon, A Neglected Aspect of Motivation, **Sociometry**, Vol.2, 2005

DOCTOR'S STRESS LEVELS", **Irish Examiner**, Vol.3, No.29, 2003

DOĞAN, Selen, **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, Kare Yayınları, İstanbul, 2005

DÖKMEN Üstün, **Küçük Şeyler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005

DÖKMEN Üstün, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002

DÜNYA DERGİSİ, Şirkete Bağlılığın Yararları, Dünya Basım, İstanbul, 1997

EDMONDSON Amy, Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams, **Administrative Science Quarterly**, Vol 44, No.2, 1999

EISENBERG Eric M., Reconsidering Openness in Organizational Communication, **The Academy of Management Review**, Vol.12, No.3, 1987

ERDOĞAN İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996

ERDOĞAN İlhan, **Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem, İşgücünün Seçimi ve Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu**, MPM Yayınları, Ankara, 1990

EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları İstanbul, 1993

ERGÜLEN, Doğan T., **Kariyer Dünyası**, Sayı:7, İstanbul, 1998

EROĞLU Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000

ERTÜRK Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 3.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

ERTEKİN Yücel, **Stres ve Yönetim**, Todaie Yayınları, Ankara, 1993

ETHEL,R.,“Stresle Başa Çıkmada Kendimizle Olumlu Diyalog,”Stresle Başa Çıkma Dergisi,**Türk Psikologlar Derneği Yayınları**,Ankara,1994

EVANS,Martin G. “Reducing Control Loss In Organizations”,**Management Science**,Vol.30,1984

EVANS,G.W.Palsane,Type A Behaviour and Occupational Stress,**Journal Of Personality and Social Psychology**,Vol.52,No.5, 1987

EVERED Roge D, SELMAN, C.James . “Coaching and the Art of Management,Organizational Dynamics.Usa,”**Ama**, 1989

FRIEDMAN M.,R.H.ROSENHAM, “**Type A Behaviour and Your Heart**,” Knopf Press,New York,1986

GRAU Rose,Moderator Effects of Self-Efficacy on Occupational Strss,**Psychology in Spain**,Vol.5,2000

GARİH,Üzeyir, **İş Hayatında Motivasyon**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003

GALINSKY Ellen , “**Feeling Overworked**,” Families and Work Institute,New York,2001

GİBBONS Ann, Mentoring,**Science**,**New Series**,Vol.255.No.5050,1992

GRANT Wendy, **Kontrol Sizde mi?**, HYB Yayıncılık, Ankara, 1998

GUNTHER Rita Mc Grath, Defining and Developing Competence, **Strategic Management Journal**, Vol.16, No.4, 1995

GRAHAM R, **Stresi Kendi Yararınıza Kullanın**, Alfa Yayınları, İstanbul , 1999

GREENBERG Jerold S., **Comprehensive Stress Management**, Mc Graw Hill Press, New York, 2002

FİNNİGAN John , **Doğru İşe Doğru Eleman**, Bireysel Yatırım Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul , 1995

Friedman M., Rosenham R.H., “**Type A Behaviour and Your Heart**,” Knopf Press, New York, 1986

Fatigue, Stres and Injury in the Workplace,” **New York Committee for Occupational Safety and Health**, 2006

FİTZ Jac -Enz&Jack J. Philips , **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon** , Sistem Yayıncılık, İstanbul , 2001

HEANEY Catherine A., Industrial Relations, Worksite Strss Reduction, and, Employee Well, Being, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol.14, No5, 1993

HARBURG Ernest,” Expressive-Suppressive Anger Coping Responses and Types of Mortality,” **Psychomatic Medicine**, Vol.65, 2003

HARGREAVES , Gerard , **Stresle Baş Etmek**, Doğan Kitap , İstanbul , 1998

HOGAN, Judy M. Stressors And Stress Reactions Among University Personnel, **International Journal Of Stress Management**, Vol.9, No.4, 2002

Donald C ,Hubin,Hypothetical Motivation,**No and Ucirc**,Vol,30,No,1,1996

HUMAN Allen.R, **Stres, Its Nature and Control**, Prentice Hall Pub, New York,1990

HINDS Pamela,Communication Across Boundaries,Organization,
Science,Vol.6,No,4,1995

HREBİNİAK Lawrence G, “Joseph A. Alutto, and Role- Related Factors in the
Development of Organizational Commitment,” **Administrative Science
Quarterly**,Volume17 ,No. 4 , 1972

HERRERA Fred, Demystifying Employee Motivation, **Employment Relations Today**,
2002

HOLGE Lawrence,**Managing Teams**,Prentice Hall Pub,New York, 1999

HUGHES Beatriks, Rodney Boothroyd, **Günlük Hayatın Stresine Son**, Doruk Yayınları,
Ankara, 1997

IGALENS Jacques, A Study of The Relationship Between Compensation Package, Work
Motivation and Job Satisfaction, **Journal Organizational Behavior**, Vol.20, No.7, 1999

İŞIKHAN Vedat, **Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Sandal Yayınları
İstanbul, 2004

JAMAL Muhammad, Shiftwork and Department-Type Related to Job Stress, Work
Attitudes and Behavioral Intentions, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol.13, No.5,
1992

JOULE,Sylvia A., The Pressure Cooker of Work ,**Personel Administrator**, 1989

KALIMO Raije ,Sources of Stres at Work and Their Relation To Stressors In Non
Working Environment,**World Health Organization**,Geneva,1999

KARİP Emin, **Çatışma Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara ,2000

KARİYER DÜNYASI, Kişisel Gelişim ve Yönetim Bilimi Dergisi Sayı:7, İstanbul, 1998

KATERBERG Ralph, An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance, **The Academy of Management Journal**, Vol.26, No.2, 1983

KELLOWAG, E.Kevin, “Emerging Approaches to Workplace Stress,” **Psychomatic Medicine**, Vol 66,2002

KEITH Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı** ,(Çev.Kemal Tosun başkanlığında bir ekip),İ.Ü.İ.F.Yayın,No.136,1983

KENDALL Elizabeth,**Occupational Stress**,Work Cover Press,Sydney,2000

KEMERY Edward R., Outcomes of Role Stres, **Academy of Management Journal**, Vol.28, No.2, 1985

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001

KOLB Deborah M., The Multiple Faces of Conflict in Organizations, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, No.3, 1992

KOPROWSKI Eugene J.,”Exploring the Meaning of Good Management,”**The Academy of Management Review**,Vol 6,No.3,1981

KÖKNEL Özcan, **Zorlanan İnsan**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 2000

LAİT Jana,”Stress at Work,”**Industrial Relations**,Vol.57,2003

LANDSBERGIS Paul A., "Job Stress and Heart Disease: Evidence and Strategies for Prevention," **Center for Social Epidemiology**, 2006

LAWRENCE Paul R., Differentiation and Intergration in Complex Organizations, **Administrative Science Quarterly**, Vol.12, No.1, 1967

LEANA Carrie R., Predictions and Consequences of Delegation, **The Academy of Management Journal**, Vol.29, No.4, 1986

LEKA Stavroula, Work, Organization and Stres, **Institute of World Health Organization**, 2005

LEPPER Mark R.-KEAVNEY Mark- Drake Micheal, Intrinsic Motivation and Extrinsic Reward : A Commentray on Cameron and Pierce's Meta-Analysis, **Review of Educational Research**, Vol.66, No.1, 1996

LEWIS Duncan, Workplace Bullying- İnterim Findings of a Study in Further and Higher Education in Wales, **International Journal of Manpower**, Vol.20, No.1/2, 1999

LINK, Bruce G., Problems In Measuring Role Strainsand Social Functioning In Relation To Psychological Symptoms, **Journal Of Health And Social Behaviour**, Vol,31, No.4, 1990

LİNSKY Marty, **Örgütsel ve Kişisel Dayanıklılık**, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 2004,

LONDON Manuel, Toward a Theory of Career Motivation, **The Academy of Management Review**, Vol.8, No.4, 1983

LOZANSKI Laura ,Occupational Stress, **Canadian Association of University Teachers**, No.1, 2003

LUTHANS F., **Organizational Behaviour**, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1989

MACKAY Colin.J., “Management Standarts and Work-Related Stress in the U.K, Human Factors Unit,” **Health and Safety Executive**, Vol.5.,2003

MARKHAM Ursula, **Managing Stress**, Element Press, Dorset, 1989

MELOMAD Nahum D., Centralization Versus Delegation, And The Value Of Communication, **Journal Of Accounting Research**, Vol.25,1987

McGARTH Rita Gunther, Defining and Developing Competence, **Strategic Management Journal**, Vol.16, No.4, 1995

MELE Alfred,R., Motivation, **The Philosophical Review**, Vol.104, No.3,1995

MILES Robert H., Role-Set Configuration as a Predictor of Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations, **Sociometry**, Vol.40, No.1, 1977

MINER John B., Congruence And Fit in Professional Role Motivation Theory, **Organizational Science**, Vol.5, No.1, 1994

MICHAEL A.J.Mc, **Personality, Behaviour and Situational Modifiers of Work Stressors**, Chichester Publications, New York, 1989

MINER John B., Motivation to Manage and the Manifestation of a Managerial Orientation in Career Planning, **The Academy of Management Journal**, Vol.24, No.3, 1981

MINK, Oscar G. “**Developing High- Performance People**,” **The Art of Coaching** ,Addison-Wesley Pub., Usa, 1993

MILLER Gregory E.,”Psychological Stres and Antibody Response to Influenza Vaccination,” **American Psychomatic Medicine** ,Vol.66,2004

MITCHELL Terence.R.,Motivation,**The Academy Of Management Review**,Vol.7,No.1,1982

MORILLO Carolyn R., The Reward Event and Motivation, **The Journal of Philosophy**, Vol.87, No.4, 1990

MORRIS,James R. Job Rotation,**The Journal of Business**,Vol.29,No.4,1996

MURPHY Lawrence R., Employee Behaviours Before and After Stres Management, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol.9, No.2, 1988

MURPHY Shirley A., Lifestyles Practices and Occupational Stressors as Predictors of Health Outcomes in Urban Firefighters, **International Journal of Stress Management**, Vol.9, No.4, 2002

MYERS Peter, BRİGSS Isabel, **Kişilik**, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 1997

NELSON Randy.J., **Seasonal Patterns Of Stress**,Cambridge University Press, Cambridge,2002

NIEDL Klaus, Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 1999

NEWBURY,Birch ,**Occupational Stres**,Postgrad Med J,2001

OCCUPATIONAL STRESS AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS,**California Department of Industrial Relations**,1998

OSTERLOH Margit, Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms, **Organization Science**, Vol.11, No.5, 2000

ÖZCANARSLAN,Fügen,Kanserli Hastalara Bakım Veren Hemşirelerde Strese Neden Olan Faktörler,**Yayımlanmamış Doktora Tezi**,H.Ü.Sağlık Bilimleri Enstitüsü,Ankara,1990

ÖRGÜTSEL VE KİŞİSEL DAYANIKLILIK, Harvard Business Review, Mess Yayınları,İstanbul,2003

PALMER M,Yönetimde Kadınlar,**American Management Association**,Rota Yayınları,İstanbul, 1993

PARASURAMAN Saroj,Role Stressors,Social Suport,andWellBeing Among Two-Career Couples,**Journal of Organizational Behaviour**,Vol.13,No.4,1992

PERREWE Pamela L.,The İmpact of Job Demands and Behavioural Control on Experienced Job Stress,**Journal of Organizational Behaviour**,Vol.10.No.3,1989

POOLE,Marshall Scott Conflict Management in a Computer Suported Meeting Environment,**Management Science**,Vol.37,No,8,1991

PATE Larry E., Cognitive Versus Reinforcement View of Intrinsic Motivation, **The Academy of Management Review**, Vol.3, No.3, 1978

PATEL Chandra, **Stress Management**, Vermilion Press, London, 1998

PATTERSON George T., Examining the Effects of Coping and Social Support on Work and Life Stress Among Police Officers, **Journal of Criminal Justice**, 2003

PECK Scott,**Az Seçilen Yol**,Akaşa Yayınları,İstanbul, 2003

PEHLİVAN İnayet,**İş Yaşamında Stres**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000

PETERSON Mark.F.,Role Conflict,Ambiquity,and Overload, **The Academy of Management Journal**,Vol.38,No.2,1995

PODSAKOFF Philip M., Effects of Leader Contingent and Non- Contingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction, **The Academy of Management Journal**, Vol.25, No.4, 1982

PONDY Louis R., Organizational Conflict, **Administrative Science Quarterly**, Vol.12, No.2, 1992

PONDY Louis R., Reflections on Organizational Conflict, **Journal Of Organizational Behaviour**, Vol.13, No.3, 1992

PONDY Louis R., Varieties of Organizational Conflict, **Administrative Science Quarterly**, Vol.14, No.4, 1969

QUICK James C, QUICK ,J.D,**Organizational Stres and Preventive Management**,Mc Graw Hill,New York, 1984

RAGINS Belle Rose , Diversified Mentoring Relationships in Oraganizations, **The Academy of Management Review**, Vol.22, No.2, 1997

RAGINS Belle Rose,Easier Said than Done,**The Academy of Management Journal**,Vol 34, No.4, 1991

RAGINS Belle Rose, Burden or Blessing?Expected Costs and Beneficts of Being a Mentor, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.20, No.4, 1999

RAGINS Belle Rose,Gender Differences in Expected Outcomes of Mentoring Relationship,**The Academy Of Management Journal**,Vol.37, No.4, 1994

RAHIM M. Afzalur, Do Justice Perception Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors, **The International Journal of Conflict Management**, Vol.11, No. 1, 2000

RAMAGE Roderick, **Mobbing in the Workplace**, New Law Journal, 1996

RANDOLFI Ernesto A, Developing a Stress Management and Relaxation Center for the Worksite, **Worksite Health**, Vol.4, 2003

RANSHAW Jane, Personality and Stress, **Training Today**, 2001

REIMANN Bernard C., Organizational Competence as a Predictor of Long Run Survival and Growth, **The Academy of Management Journal**, Vol.25, No.2, 1982

ROWSHAN Arthur, **Stres Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002

RUCH L.O, T.H. Holmes, "Scaling of Life Changes : Comparison of Direct and Indirect Methods," **Journal of Psychomatic Research**, Vol.15, 1971

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2000

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001

SANDBERG Anne, Comparative Study of Stress and Coping Between Nurses Working with Children and Nurses Working with the Elderly, **British Medical Journal**, 2002

SCHRIESHEIM Chester A., Delegation And Leader Member Exchange, **The Academy Of Management Journal**, Vol.41, No.3, 1998

SCANDURA, Terry A. Mentorship and Career Mobility, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol.13, No.2, 1992

SCHERNERHON John R, **Management And Organizational Behaviour**, John Wiley and Sons Publishing, New York, 1996

SEKARAN Uma, Paths to the Job Satisfaction of Bank Employees, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol.10, No.4, 1989

SHARMA Robin S, **Ferrari'si Satan Bilge**, Goa Yayınları, İstanbul, 2005

SHALLEY,Christine E. Effects of Goal Difficulty and Expected Evaluation on Intrinsic Motivattion,**The Academy of Management Journal**,Vol.28,No.3,1995

SİLAH Mehmet, **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitabevi, Ankara, 2000

SMIRCINCH Linda, Superiors and Subordinates, Perceptions of Performance, **The Academy of Management Journal**, Vol.24, No.1, 1981

SİNGER Marc G. ,**Human Resources Management**,Pws-Kent Pub.Usa,1990

STAW Bary M.,**Psychological Dimensions Of Organizational Behaviour**,Prentice Hall Inc,Usa,1995

STEPTOE Andrew, “Burden of Psychological Adversity and Vulnerability in Middle Age,” **Psychomatic Medicine**, Vol.65,2003

STEMP Peter,S.,Psychological Stress In The Postpartum Period,**Journal Of Marriage And Family**,Vol.48,No.2,1986

STORA ,Jean Benjamin, **Stres** , İletişim Yayınları, İstanbul, 1992

STERN ,Frances M., ZEMKE , Rone ,**Satış ve Satış Yönetimi: Stressiz Satış**, Rota Yayınları, İstanbul, 1996

STRES AT WORK, Dhhl Publication,No: 99, New York,2005

STRES AND ITS EFFECTS,**The New Zealand Medical Journal**,Vol.117,No:1204, 2004

TAGIURI Renato, Managing People: Ten Essential Behaviours, **Harvard Business Review** ,January-February 1995

TATTERSALL J,ve Diğerleri, “Stress and Coping in Hospital Doctors,” **Stress Medicine**, ,Vol.15,1999

TEPPER Bennett J.,Upward Maintenance in Supervisory Mentoring and Nonmentoring Relationships, **The Academy of Management Journal**,1995

TUTAR Hasan, **Örgütsel İletişim** , Seçkin Yayınları,Ankara ,2003

TUTAR Hasan, **Kriz ve Stres Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004

VELSOR Ellen Van , “Why Executive Derail: Perspectives Across Time and Cultures,” **Academy of Management Executive**,1995

VAHTERA Jussi Organizational Downsizing,Sickness,Absence,Mortality, **British Medical Journal**, Vol.4,2004,

WARD,C.Douglas The Impacts of Quality Improvement Training on Fear-Anxiety in Organizations, **Journal of Industrial Technology**, Vol.16,No.4,2000

VLIERT Evert Van De, Toward Theory-Based Measures of Conflict Management, **The Academy of Management Journal**, Vol.33, No.1, 1999

VOYDANOF Patricia f, Work And Family Roles And Psychological Distress, **Journal Of Marriage And Family**, Vol.51, No.4, 1989

WHITELY William, Correlates of Career-Oriented Mentoring for Early Career Managers and Professionals, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol.13, No.2, 1992

WRIGHT Cheryl A., The Role of Mentors in the Career Development of Young Professionals, **Family Relations**, Vol.36, No.2, 1987

XIE,Jia Lin, Gary Johns, “Can Job Scope Be Too High ?”,**The Academy of Management Journal**,Vol.38.No.5,1995

WORK RELATED STRESS,”**European Agency for Safety and Health at Work**,Vol. 22, 2002

YATES Jere E., **Gerilim Altındaki Yönetici**, İlgı Yayınları, İstanbul, 1990

YUKL Gary, Determinants of Delegation and Consultation by Managers, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.20, No.2, 1999

ZAPF Dieter-GROSS Claudia, Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2001

<http://www.ayubmed.edu.pk/JAMC/PAST/>,Erişim Tarihi, 17.03.2005

<http://www.refer.nhz.uk/viewrecord.asp>,Erişim Tarihi,03.01.2006

<http://www.personalmd.com/news/daily>,Erişim Tarihi,19.01.2006

http://www.innovations-report.com/html/reports/medicine_health,Erişim Tarihi,13.01.2006

<http://www.ttb.org/sted/dergilerden.pdf>,Erişim Tarihi,01.11.2005

<http://www.ucl.ac.uk/news-archieve/archieve/may-2005/latest/newsitem.shtml>,Erişim Tarihi,21.05.2005

<http://www.aaem.org/managedcare/stress.shtml>,Erişim Tarihi,13.01.2006

www.uhs.berkeley.edu/facstaff/pdf/healthmatters/stress ,Erişim Tarihi : 25.08.2006

BENSON Roger E., “Occupational Stress Factsheet”,2004,www.pef.org.,2004.Erişim Tarihi : 17.07.2006

Tips for Managing and Preventing

Stres,www.suicidepreventionlifeline.org/pdf7,S.2.Erişim Tarihi,21.07.2006

Deployment ,Stres,and Intention To Stay in the Military,www.rand.org,Erişim Tarihi,18.06.2006

Employe Monitoring,www.privacyrights.org/search.htm,Erişim Tarihi,14.08.2006

www.bma.org.uk/ap.nsf/content/work-related+stress+among+junior+doctors,Erişim Tarihi,12.01.2006

http:\\www.ntvncb.com\\news\\92116.asp,Erişim Tarihi, 21.03.2006

http:\\62.229.128.10\\bireyler\\trends\\makale\\yetk_baz-ode.asp, Erişim Tarihi,18.01.2006

http://www.cvtr.net/makale\\yetkinlikler_bazlı_perf.htm,Erişim Tarihi,10.02.2006

www.beyondbullying.co.nz.Andrea Needham,s.4,Erişim Tarihi,28.06.2005

www.activefinans.com/activeline sayı:21/güven.html,Erişim Tarihi,16.01.2005

Discovery Health,Personality Types Impact on Response to Stress,www.discovery.com,2006,Erişim Tarihi,23.09.2006

NEEDHAM Andrea W., Workplace Bullying-The Costly Business Secret,www.beyondbullying.com..nz, Erişim Tarihi,21.03.2004

LOOKER Terry, Stres Yönetimi, www.insankaynaklari.com,Erişim Tarihi:24.03.2004

EK :1

Bu anket **stresin bireysel performansınız üzerindeki etkisini** bulmaya yönelik Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Doktora Programını tamamlamak üzere hazırlanan test çalışmasının bir parçasıdır.Elde edilecek verilerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi için lütfen anket formundaki seçeneklerden kendi durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.Araştırmaya katıldığınız için teşekkürler.

DEMOGRAFYA SORULARI

Yaş :

Cinsiyet : () Bayan () Bay

En son bitirdiğiniz okul : () Lise () Üniversite () Mastır () Doktora

İş yerinizdeki pozisyonunuz : () Şef () Müdür () Uzman () Diğer

I.PERFORMANS DEĞERLEME ÖLÇEĞİ

| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1.İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi performansımı etkiler. | | | | | |
| 2.Aldığım maaş ve terfilerin miktarı performansımı etkiler. | | | | | |
| 3.İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkanı performansımı etkiler. | | | | | |
| 4.İşimde birlikte çalıştığım , etkileştığım ve konuştuğum kişiler performansımı etkiler. | | | | | |
| 5.Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler. | | | | | |
| 6.İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler. | | | | | |
| 7. İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 8. Amirlerimden gördüğüm destek ve rehberlik performansımı etkiler. | | | | | |
| 9. Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi performansımı etkiler. | | | | | |
| 10. İşimin kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanı performansımı etkiler. | | | | | |
| 11. İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler. | | | | | |
| 12. İşyerimdeki çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler. | | | | | |
| 13. İşyerimdeki yarışma(mücadele) fırsatı performansımı etkiler. | | | | | |
| 14. İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler. | | | | | |

II. STRES DEĞERLEME ÖLÇEĞİ

| | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1. Başım zaman zaman ağrır. | | | | | |
| 2. Enerjimde bir azalma olduğunu fark ediyorum. | | | | | |
| 3. Çoğu kişiye güvenilmemesi gerektiğine inanıyorum. | | | | | |
| 4. Aşırı yemek yiyorum. | | | | | |
| 5. Yalnızlık hissediyorum. | | | | | |
| 6. Her şeye karşı ilgisizlik duyuyorum. | | | | | |
| 7. Yaptığım işleri birkaç kez kontrol etme gereği duyarım. | | | | | |
| 8. Uyumakta ve uykumu kesintisiz sürdürmekte zorlanırım. | | | | | |
| 9. Midemle ilgili rahatsızlıklar yaşıyorum. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 10.Zihnimi bir iş üzerinde toplamakta zorlanıyorum. | | | | | |
| 11.Aspirin yatıştırıcı ilaçları, uyku hapları, mide ve müshil ilaçlarından birini veya birkaçını zaman zaman kullanırım. | | | | | |
| 12.Sinirli bir insanımdır. | | | | | |
| 13.Sabahları kendimi yorgun hissederim. | | | | | |
| 14.Kendimi istediklerimi yapacak kadar güçlü hissetmem. | | | | | |
| 15.Bazen hiçbir işe yaramadığım hissine kapılıyorum. | | | | | |
| 16.Gelecek konusunda ümitsizim. | | | | | |
| 17.Sosyal ilişkilerimi güçlendirmek veya sürdürmek konusunda isteksizlik duyuyorum. | | | | | |
| 18.Daha önceleri zevk veren faaliyetler artık sıkıcı geliyor. | | | | | |
| 19.Anlaşılmadığımı ve sevilmediğimi hissediyorum. | | | | | |
| 20.Alkol kullanırım. | | | | | |

III.STRESLE BAŞA ÇIKMA ÖLÇEĞİ

| Yönetmel Faktörler | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1.Yaptığım işin takdir edilmesi beni rahatlatır. | | | | | |
| 2.Sorumluluklarımı iş arkadaşlarımla paylaşarak stres düzeyimi azaltmaya çalışırım. | | | | | |
| 3.Amirlerim ve iş arkadaşlarımla etkin bir iletişim içinde olmaya gayret ederim. | | | | | |
| 4. İşyerimde beni rahatlatacak sosyal etkinliklerin olması stres düzeyimi azaltır. | | | | | |
| 5. İşyerimde, arkadaşlarımdan ve amirlerimden beni rahatsız edecek bir davranış görmem. | | | | | |

| Psikolojik Faktörler | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 1. Amirlerimin beni her zaman dinlemeye hazır olduklarını bilmek beni rahatlatır. | | | | | |
| 2. Arkadaşımdan ve ailemden duygusal destek almaya çalışırım | | | | | |
| 3. İşletme içinde psikolojik danışmanlık alabileceğim bir birimin bulunması beni rahatlatır. | | | | | |
| 4. Performansım hakkında geri bildirim aldığımda kendimi mutlu hissederim. | | | | | |
| 5. İş arkadaşlarım ve amirlerimle yaşayacağım çatışmaları en aza indirmeye çalışırım. | | | | | |
| 6. Performansımın adil bir şekilde belirlendiğine ve ölçüldüğüne inancım tamdır | | | | | |
| 7. Her sabah işe severek ve motive olmuş bir şekilde gelirim | | | | | |
| Fizyolojik Faktörler | | | | | |
| 1. Stresli bir günün sonunda meditasyon veya yoga yaparak rahatlamaya çalışırım. | | | | | |
| 2.. Sık sık egzersiz yapmak beni stresten uzaklaştırır. | | | | | |
| 3. Beslenmeme dikkat etmeye çalışırım. | | | | | |

Diğer görüş ve önerileriniz .Lütfen belirtiniz.....