



**T. C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**STRES YÖNETİMİ VE HAVA TRAFİK
KONTROLÖRLERİNİN STRES YÜKÜ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Atilla KÜÇÜK**

2007-NİĞDE

T. C.

**NIĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**STRES YÖNETİMİ VE HAVA TRAFİK
KONTROLÖRLERİNİN STRES YÜKÜ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Atilla KÜÇÜK**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Murat TÜRK**

2007-NİĞDE

Atilla KÜÇÜK Yüksek Lisans Tezi T.C. NİĞDE ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ANABİLİM DALI 2007

ÖZET

Günümüzde yaşanan hızlı değişim çalışanların iş ve yaşama ortamlarının gelecekteki durumuyla ilgili belirsizliği artırmakta ve onları strese sokmaktadır. Değişen iş ve çevre koşulları, modern çağın hastalığı olarak ifade edilen stres ve strese bağlı pek çok sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Birey, yaşamını sürdürürken yaşadığı sorunlar karşısında çeşitli psikolojik, fizyolojik ve davranışsal tepkiler vermektedir. Bu tepkilerin hepsi, ortaya çıkan yeni koşullara karşı uyuma yönelik olmaktadır. Çevresel, örgütsel, grupta ve bireyle ilgili stres kaynakları, birey üzerinde önemli ölçüde strese neden olabilmektedir. Özellikle çalışan bireyler, işin gereklerinden, örgüt yapısından, örgüt içi ilişkilerden, fiziksel koşullardan ve kariyer gelişimi ile ilgili stres kaynaklarından oldukça fazla etkilenmektedirler. Bununla beraber, performans düşüklüğü, iş doyumsuzluğu, işe devamsızlık ve iş kazaları gibi örgütsel sonuçlara da yol açmaktadır. Bununla ilgili olarak da, örgütsel stresi yönetmek için bireysel ve örgütsel düzeyde stratejiler geliştirilmiştir. Çalışanların yaşadıkları stresle baş edebilmeleri ve değişimin olumsuz etkilerine karşı güçlenebilmeleri için, iş yerinde sosyal destek çalışmalarına ağırlık verilmelidir.

Kısaca bu çalışmada, stres, bireysel ve örgütsel stres kavramı, örgütsel stresin kaynakları, bireyler ve örgütler üzerindeki sonuçları ve örgütsel stresin yönetimi ile ilgili öneriler üzerinde durulmuştur. Araştırmanın teorik altyapısını oluşturan stres yönetimi kapsamında, bireysel ve örgütsel yaklaşımlar ile programlar açıklanmıştır. Hava trafik kontrolörlerine uygulanan bir araştırma ile bu alanda çalışanların stres kaynakları ve çalışanlarda görülen stres belirtileri incelenmiştir. Çalışanlara uygulanan ankette yer alan önermeler, literatür taramasıyla elde edilmiş, işe özel durumların tespiti ile oluşturulmuştur. Toplanan veriler, önce genel, ardından da çalışanların demografik özelliklerine göre gruplandırılmıştır. Araştırma sonucunda, hava trafik kontrolörlerinin stres kaynaklarına maruz kaldıkları tespit edilmiş. Hava trafik kontrolörlerinin stresle başa çıkabilmesi için önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stres, Bireysel ve Örgütsel Stres, Stres Kaynakları, Stres Yönetimi.

ABSTRACT

Today, rapid changes increase the uncertainty of future for employees in their business and personal lives, and thus put them in a stress. Lots of problems comes out by changing work and environmental conditions, which causes stress and many problems that effected by stress called disease of century. People can react psychology and individually for the problems in their lives. All these reactions are concinnity for new situations. Stress sources of environmental, organizational and individually or as a group has direct affect for personal stress. Especially for workers, large amount of stress affects caused by work, organization and social movements in the organization with physical appearance and growing up careers. As organizational results; decreases on performance, absenties on work with unsatisfaction, job disasters can be seen at the same time. To cope with organizational stress management, individual and organizational strategies has been made. In order to cope with stress and get strength against negative impact of changes, social support programmes should be increased for employees.

This research focused on stress, individual and organizational stress and results, sources of organizational stress and organizational stress management. In the theoritical research for stress management, individual and organizational programmes has been declerated. The stress levels of qualified people whom are working for aviation, Air Traffic Controllers has been researched. Suggestions that applicated to air traffic controllers, have been hatced from literature. The databases are grouped from general to demographic list of controllers. As a result, air traffic controllers are exposed for stress sources, and recommendations impressed to cope with stress.

Keyword: Stress, Individual and Organizational Stress, Stress Sources, Stress Management.

ÖNSÖZ

Hava Trafik Kontrolörü olarak yoğun, stresli ama bir o kadar da zevkli olan mesleğimizdeki mevcut stres kaynakları ve bunlara karşı çözüm yollarını belirleyerek mesleğimizin şuan ki ve gelecekteki olası sorunlarına ışık tutması en büyük gayemdir.

Bu çalışmada, Hava Trafik Kontrolörleri üzerinde bir araştırma yapılmış ve Hava Trafik Kontrolörlerini etkileyen örgütsel stres kaynaklarını ve Hava Trafik Kontrolörlerinde görülen stres belirtilerini ortaya koymak amacıyla, Hava Trafik Kontrolörlerinin iş performansını olumsuz yönde etkileyen ve amaçlarına ulaşmada kendilerini rahatsız eden stres kaynakları belirlenmeye çalışılmış, stresin bu kişiler üzerinde ne derecede etki ettiği belirlenmiştir. Hava Trafik Kontrolörlerinde görülen stres belirtilerinin ne olduğu, türü ve görülme derecesi araştırılmıştır.

Çalışmamın bütün aşamalarında sürekli olarak yardım, öneri ve görüşlerine başvurduğum danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Murat TÜRK' e başta olmak üzere, araştırmamın uygulama sürecinde yardımlarını esirgemeyen kurumum yöneticilerine, ekip arkadaşlarıma ve anketime katılarak bu çalışmanın oluşumunda büyük katkıya sahip tüm meslektaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Haziran 2007, ADANA

Atilla KÜÇÜK
Hava Trafik Kontrolörü & Pilot

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
EKLER LİSTESİ	x

BÖLÜM 1

ÖNEM, AMAÇ, YÖNTEM VE PLAN

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ	1
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI	2
1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM	3
1.4. ÇALIŞMANIN PLANI	3

BÖLÜM 2

STRES KAVRAMI

2.1. STRESİN BELİRTİLERİ.....	8
2.1.1. Stres Esnasında Bedende Meydana Gelen Değişiklikler	9
2.1.2. Stresin İşlevi.....	10
2.2. STRES YARATAN FAKTÖRLER	12
2.2.1. ÇEVRESEL STRES FAKTÖRLERİ	12
2.2.2. FİZİKSEL STRES FAKTÖRLERİ	13

2.2.2.1.	Gürültü ve Titreşim	13
2.2.2.2.	Aydınlatma	14
2.2.2.3.	Isınma ve Havalandırma	14
2.2.3.	ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ	14
2.2.3.1.	İşle İlgili Faktörler	16
2.2.3.2.	Aşırı İş Yüğü	17
2.2.3.3.	Örgütsel Rol Çatışması	17
2.2.3.4.	İşin Niteliği ve Yapısı	18
2.2.3.5.	Diğer Örgütsel Faktörler	19
2.2.4.	BİREYSEL STRES FAKTÖRLERİ	19
2.2.4.1.	Kişilik	19
2.2.4.2.	Kişisel Stres Kaynakları	21
2.2.4.3.	Beşeri İlişkiler	21
2.2.4.4.	Diğer Faktörler	22
2.2.5.	SOSYAL HAYATTAN KAYNAKLANAN STRES FAKTÖRLERİ	22
2.3.	STRESİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI	23
2.3.1.	STRESİN BİREYSEL SONUÇLARI	26
2.3.1.1.	Stresin Davranışsal Sonuçları	27
2.3.1.2.	Stresin Psikolojik Sonuçları	28
2.3.1.2.1.	Kaygı	28
2.3.1.2.2.	Depresyon	29
2.3.1.2.3.	Uykusuzluk	29
2.3.1.2.4.	Tükenme Belirtisi	29
2.3.1.3.	Stresin Fizyolojik Sonuçları	30
2.3.1.4.	Ölçülü Stresin Yararlı Sonuçları	31
2.3.2.	STRESİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI	32
2.3.2.1.	Performans Düşüklüğü	33
2.3.2.2.	İşgören Devir Hızı	33
2.3.2.3.	İşe Devamsızlık	33
2.4.	STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	34
2.4.1.	STRESLE BİREYSEL DÜZEYDE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	37
2.4.1.1.	Egzersiz	37
2.4.1.2.	Gevşeme Teknikleri	38
2.4.1.3.	Biyolojik Geri Besleme	40
2.4.1.4.	Davranışsal Kendini Kontrol	40
2.4.1.5.	Dinleme	41

2.4.1.6.	Besleme	41
2.4.1.7.	Bireysel Başa Çıkma Yöntemlerinde Savunma Mekanizmaları	44
2.4.2.	STRESLE ÖRGÜTSEL DÜZEYDE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	46
2.4.2.1.	Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	47
2.4.2.2.	Sosyal Destek Sistemleri	47
2.4.2.2.1.	Sosyal Desteğin Tanımı ve Önemi	48
2.4.2.2.2.	Sosyal Yardım Personeli	49
2.4.2.3.	Profesyonel Danışmanlık	50
2.4.2.3.1.	Dâhili Danışmanlar	50
2.4.2.3.2.	Dönemsel Danışmanlar	51
2.4.2.3.3.	Tele Danışmanlık	51
2.4.2.3.4.	Meslek Danışmanlığı	51
2.4.2.3.5.	Stres Danışmanlığı	52
2.4.2.4.	Çalışanlara Yardım Programı (EAP)	52
2.4.2.5.	Eğitim	53
2.4.2.6.	İşi Yeniden Yapılandırma	53
2.4.2.7.	Çalışma Ortamını İnsancıllaştırma	54
2.5.	ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ	54
2.5.1.	Stres Yönetim Stratejileri	58

BÖLÜM 3

HAVA TRAFİK KONTROLÖRLERİNİN STRES YÜKÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	63
3.2.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI.....	64
3.3.	ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ	65
3.3.1.	PSİKOSOSYAL STRESLER	65
3.3.1.1	İş Stresi	65
3.3.1.2.	Çalışma ve Dinlenme Programları	65
3.3.1.3.	Aile Bağları	66
3.3.1.4.	Hastalık	66
3.3.1.5.	Yakın Geçme ve İhlaller.....	66
3.3.2	ÇEVRESEL STRESLER	67
3.3.2.1.	Board Dizaynı	67
3.3.2.2.	Isı ve İklimlendirme	67

3.2.2.3.	Hız	67
3.2.2.4.	Kötü Hava Koşulları	67
3.4.	ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER.....	67
3.5.	ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER.....	68
3.5.1.	Hava Trafik Kontrolünde Çalışan Personelin Demografik Özellikleri	68
3.5.2.	Stres Kaynaklarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	72
3.5.3.	Yapılmakta Olan İşin Özelliğini İle İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi	75
3.5.4.	Mesleki Terfi, İlerleme, Takdir İle İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi	76
3.5.5.	Yönetici İle İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi	77
3.5.6.	İş Arkadaşları İle İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi	78
3.5.7.	Aile Yaşamı İle İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi	78

BÖLÜM 4

SONUÇ

SONUÇ.....	80
KAYNAKÇA.....	84
EK:	88
ÖZGEÇMİŞ	90

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 2.1: Stres Envanteri	25
Tablo 2.2: Stresin Bireysel Sonuçları	27
Tablo 3.1: Stres Kaynaklarına İlişkin Önermelerin Dağılımı	68
Tablo 3.2: Çalışanların Cinsiyet dağılımı	69
Tablo 3.3: Çalışanların Yaş Dağılımları	69
Tablo 3.4: Çalışanların Eğitim Durumları	69
Tablo 3.5: Tam zamanlı çalışılan yıllar toplamı	71
Tablo 3.6: Stres Kaynaklarının Ortalama Kabul Oranlarına Göre Sıralanması	72
Tablo 3.7: Yapılamakta Olan İşin Özelliği İle İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi..	75
Tablo 3.8: Mesleki Terfi, İlerleme, Takdir İle İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi..	77
Tablo 3.9: Yönetici İle İlgili Stres Kaynakları	77
Tablo 3.10: İş Arkadaşları İle İlgili Stres Kaynakları	78
Tablo 3.11: Aile Yaşamı İle İlgili Stres Kaynakları	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1: Örgütsel Stres Yönetimi	56
Şekil 2.2: Stres Yönetim Stratejileri	59

EKLER LİSTESİ

Sayfa No

EK – 1 : Anket Formu Örneği.....	85
----------------------------------	----

BÖLÜM 1

ÖNEM, AMAÇ, YÖNTEM VE PLAN

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Yirminci yüzyıl insanlara geçmiş yıllara göre ölçülemeyecek oranda bir hareketlilik ve hız kazandırmış. Başarılı olmak için değişen şartlara sürekli bir uyum, gelişmeleri yakından takip etme, rakiplerle yarışabilme çabasını gerektirmektedir. Bu değişimler önemli ruhsal sorunlar yaratmaktadır. İnsanlar çalışma yaşamının getirdiği sınırlılıklarla birlikte öteki etkinliklerini dengeli bir biçimde yürütmek istemekte, bu istemi sonucunda yaptıkları işle kendi yeteneklerini de zorlamaktadır. Bu nedenle stres sözcüğü giderek günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiş, en alt kademedeki çalışandan en üst düzeydeki yöneticiye kadar kullanım alanı bulmuştur.

Çalışma ortamı iyi analiz edildiğinde, hemen herkesin içinde bulunduğu koşullara göre farklı anlamlarda kullandığı bir kavram olan stresin, etkilerini tespit etmek mümkün olacaktır. Çünkü stres hayatın doğal ritminde vardır. Stresiz bir hayatı düşünmek mümkün değildir. Başka bir deyişle, stres potansiyeli olan bir çevrede stresörlerden en az etkilenecek nasıl yaşanacağı ciddi bir sorundur.

Çalışanların dünyasında kişiyi tasalandıran, gücendiren, kuşkulara kapılmasına neden olan, gelecek için umut ve beklentileri tehdit eden, kırgınlık ve kavgalara sürükleyici işyeri koşulları yanında, kişinin sağlığını bozabilen çalışma koşulları, yapılan iş, işlem ve tüm uygulamalarda, bitkinlik, yorgunluk gibi zorlamalara neden olan tüm faktörler organik ve ruhsal zedelenmelere neden olmakta yani çalışan bireyin stresle karşılaşması kaçınılmaz olmaktadır.

Örgütlerde stres nedeniyle; güdülenmenin kaybolması, işi yavaşlatma, performansın niteliğinin ve verimliliğinin değişmesi, yaratıcılığın azalması, çeşitli hastalıklar ve ölüm gibi sonuçlar da görülmektedir.

Günümüzde örgütsel psikoloji ile uğraşan bilim adamları bu tehlike ile ilgili olarak çalışmaya ve bunu önleyici tedbirler üzerinde fikirler, yenilikler getirmeye

başlamışlardır. Bunun nedeni stresle ilgili hastalıkların salgın bir biçimde artmasıdır. Günümüzde dünyanın birçok ülkesinde doktora başvuran hastaların %50'sinin hastalıklarının ardında yatan neden stres faktörü ile ilgilidir ve bunlar içerisindeki fiziksel hastalıkların %80'i duygusal olmakta, diğer bir deyimle stresler sonucu oluşmaktadır.

Stratejik yönetim konuları içinde yer alan, stres yönetimi konusu artık bireysel ve örgütsel boyutta vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Ayrıca stres yönetimi anlayışının kullanılmaya başlaması ile birlikte, stres durumunun olumsuzlukları önlenmekte, çalışanlar zor durumda kalmamakta, örgütsel yapının varlığı tehlikeye girmemektedir.

Bunların yanında, konu hakkında yeterince kaynağın olmadığı da göz önüne alınırsa, yapılan bu çalışma literatür dünyasına önemli bir katkı sağlayacaktır.

1.2. ÇALIŞMANIN AMACI

Çalışanlar arasında daha sağlıklı ilişkilerin kurulması, hizmet kalitesinin yükselmesi daha etkili ve verimli çalışma koşullarının yaratılması, karmaşık örgüt yapılarında stresin bireysel ve örgütsel nedenlerinin tanınmasına, anlaşılmasına bağlıdır. Bu nedenledir ki stres, sağlık ve verimliliği olumsuz açıdan etkileyebilmektedir.

Bu etkileri nedeni ile stresin kaynakları, stres yapıcıların neler olduğu, kişiyi ne gibi psikolojik veya fizyolojik rahatsızlıklara sürüklediği, stresle baş edebilmek için kişinin, sosyal çevrenin ve örgütün ne tür önlemler alıp uygulayacağı konuları, günümüzde son derece önem kazanmıştır.

Bir örgütteki çalışanları etkileyen stres kaynakları; iş yükünün fazlalığı, zamanın sınırlılığı, denetim niteliğinin düşük olması, yetkinin sorumlulukları karşılamada yetersiz kalması, politik havanın güvensizliği, rol belirsizliği, örgüt ve bireyin değerleri arasında uyumsuzluk, kişi ile işi arasında uyumsuzluk, rol çatışması, rolle ilgili aşırı yük, sorumlulukların yarattığı endişe, çalışma koşulları, insan ilişkileri ve yabancılaşmadır.

Yapılan çalışmada stres yönetimi konusu genel çerçevede incelenmeye çalışılarak, stres yönetimiyle ruh ve beden sağlığını korumak, üretken ve verimli bir yaşam sürdürebilme

gayesi araştırılmıştır. Stres yönetiminin amacı, stresin bütün türlerinden kaçınmak değil, verimlilik, enerji ve canlılık alanında olumlu bir güç oluşturmaktır. Amaç optimum stresi yaratmaktır. Stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri desteklenip, olumsuz etkilerinin azaltılmaya ve yok edilmeye çalışılması hedef olarak gösterilmeye çalışılmıştır.

1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM

Bireyler çalışma yaşamında karşılaştığı stres kaynakları ile tek başına mücadele edememesi, bunun doğal sonucu olarak bireysel stres yönetim tekniklerine başvurulmasını gerektirir. Yönetim ise, uyguladığı örgütsel programlar ile çalışma ortamından stres yaratıcıları uzaklaştırarak çalışanlara daha elverişli ve huzurlu bir ortam sağlamaya çalışır.

Stres yönetimi ile stres sorunlarının çözümüne yönelik olan bu çalışmada izlenen yöntem, teorik bölüm ve araştırma bölümü olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

Yapılan çalışmanın teorik kısmıyla ilgili olarak gelişmiş ülkelerde, birçok yayım ve araştırma bulunmaktadır. Bu konuyla ilgili yayımlar, Türkiye’deki Üniversite Kütüphanelerinden ve ilgili diğer kamu kurum ve kuruluşlarının kütüphanelerinden elde edilmiştir. Buralardan elde edilen kitap, dergi ve makalelerden yararlanılarak çalışmanın teorik kısmı oluşturulmuştur.

Teorik kısmın ardından ise, çalışmayla ilgili olarak Hava Trafik Kontrolündeki personele yönelik mektupla ankete dayalı bir araştırma bölümü oluşturulmuştur. Anket sonucunda elde edilen bilgiler çerçevesinde, sorunlar tesbit edilmeye çalışılmış ve bunların çözümüne yönelik genel bir değerlendirmeye öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

1.4. ÇALIŞMANIN PLANI

Dört bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümü, giriş olup burada çalışmanın önemi, amacı, izlenen yöntem ve çalışma planı yer almaktadır.

İkinci bölümde, stresin tanımı yapıldıktan sonra, temel özellikleri belirtilip, kapsamı hakkında açıklamalar yapılmıştır. Ardından stres yaratan faktörler ayrıntılı olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bundan sonra da, stresin kişisel ve örgütsel sonuçlarına

değnilerek bunlarla başa çıkma yöntemleri hakkında bilgiler verilmiştir. örgütsel stres yönetimi konusuna değnilerek, örgütsel yönetim stratejileri hakkında bilgiler ve şekillerle ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise Hava Trafik Kontrol' üdeki aktif olarak çalışmakta olan personele yapılan anket çalışması ve bu anket çalışmasından elde edilen bulguların analizi yer almıştır.

Son bölümünde ise, elde edilen bulgulara ve çalışmanın başında geliştirilen hipotezlerin sonuçlarına dayanılarak Hava Trafik Kontrol' üdeki personelin sorunlarını çözmeye yönelik önerilere değnilmiştir.

BÖLÜM 2

STRES KAVRAMI

Stres kelimesi, Latince kökenden türemiş ve İngilizce dilinde kullanılmaya başlamıştır. Stres, yabancı bir sözcük olmasına rağmen günümüzde dilimize tam olarak yerleşmiştir. Stres kavramını ilk olarak Selye (1977: 23- 25) kullanmış ve “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir” biçiminde tanımlamıştır. Shermerborn vd. (1988: 532)’ne göre stres, “olağanüstü talepler, baskılar veya fırsatlardan dolayı bireyde oluşan gerilim durumudur”. Magnuson (1990: 24)’a göre stres, “kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepkidir.”

Bir başka varsayıma göre stres kavramının kökeni, Latince “estrica” fiilinden türetilmiştir. Sözlüklerde fiili olarak baskı yapmak, bastırmak, germek, önem vermek, yüklemek, zorlamak isim olarak, baskı basınç, gerilim, güç, kuvvet, önem, şiddet vurgu, yük, zarar, zor karşılığı kullanılmaktadır (Köknel, 1987: 45).

Günlük yaşamda hemen herkesin kullandığı bir kavram olan stres, son yıllarda üzerinde yapılan araştırmaların artmasına karşın insanoğluna yaratıldığı günden bugüne kadar varlığını hissettiren bir durumdur.

Selye’nin çok yaygın olarak kullanılan ve benimsenen bir tanımına göre stres, memnuniyet verici olup olmadığına bakılmaksızın, her türlü isteme bedeninin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkisidir(Allen, 1990:3).

Stres, sokaktaki adamdan üniversitedeki bilim adamına kadar, herkesin sıkça kullandığı ve aynı zamanda neredeyse tüm insanların da yaşadığı psikolojik bir durumdur. Yapılan araştırmalara göre, herkesin stres tanımının farklı olduğu gibi, insanlarda gözlenen stres nedenleri, belirtileri ve olumlu stres düzeyleri de farklı farklıdır. Bugün özellikle değişim hızının şaşılacak düzeyde artması nedeniyle, insanların sürekli bir şeylerden kaçırıyormuş gibi korku ve kuşkusuyla hızlı hareket etme zorunluluğu duymaları, stresi gündelik yaşamın bir parçası haline getirmiştir(Tutar, 2000: 201- 202).

Stresin dinamik bir olgu ve tüm insanların günlük yaşamının vazgeçilmez bir parçası olduğunu vurgulayan Werther ve Davis(1999: 420) ise stresi; “psikolojik, fiziksel ve

davranışsal sonuçlar yaratan koşullar ve uyarıcılara verilen bir cevap” olarak tanımlar. Genel olarak stres, bireyin gereksinimden vazgeçmesine ya da bir tepkide bulunmasına zorlayıcı, bireyin içinden ve dışından gelen ve çoğu zaman bireyde gerilme yaratan, üzüntüye, çöküntüye yol açan bir güçtür.

Stres için yapılan farklı tanımlamalardan sonra stres, ”kişinin çevresinden veya kendinden kaynaklanan fiziksel veya psikolojik etkilerden dolayı, davranışsal ve fiziksel değişime uğraması, organizmanın etkilenmesine neden olan önce psikolojik sonra da fiziksel etkisi görülen güç” olarak tanımlanabilir(Köse, 1982: 2).

Stres kavramı genellikle bazı şeylerden memnuniyetsizliği ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu memnuniyetsizlik iki faktörle ilgilidir. Bunlardan ilki trafik sıkışıklığı veya gelecek sabaha yetişmesi gereken bir rapor gibi çevresel faktörlerdir (Köse, 1982: 2). Stres, “bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel veya psikolojik zorlanmaya karşı bir tepkinin sonucudur”. Bu tanımlardan sonra stresin ne olmadığını inceleyecek olursak:

- Stres, basit bir endişe değildir. Endişe, duygusal ve psikolojik alanda kendini gösterirken, stres duygusal ve psikolojik alanda olduğu gibi fizyolojik alanda da kendini gösterir(Köse, 1982: 4).
- Stres, basit bir sinirsel tansiyon değildir. Endişe gibi, sinirsel tansiyonda stresten kaynaklanabilir. Fakat ikisi aynı manayı taşımaz. Kendilerine hâkim olamayan insanlar stresi açığa çıkarırken bazı kişiler onu saklarlar(Köse, 1982: 4).
- Stresin mutlaka sakınılacak veya zarar verici bir şey olması gerekmez. Başarı için gerekli olan dinamizmin kaynağı olabilir. Ancak aşırı stresin zararı yararından daha çoktur(Köse, 1982: 4).
- İnsan organizması olumsuz fizyolojik koşullar ve duygusal olaylar karşısında biyolojik tepki gösterirler(Köse, 1982: 4). Strese neden olan stres kaynakları (stresörler), bireyler üzerinde baskı ve zorlama yaratır. Kreitner ve Kinicki’ ye (1989: 566) göre, stresörler dört grupta incelenmiştir.

Bireysel düzeyde stresörler; doğrudan bireyin görevi ve sorumlulukları ile bağlantılıdır. Grup ve örgütsel düzeydeki stresörler; grup birlikteliği, gruplar arası çatışma, örgütsel iklim ve örgütsel dizayn gibi etkenleri kapsar. Son olarak örgüt dışı stresörler; aile, yaşam kalitesi gibi örgüt dışı etkenler yoluyla oluşur.

Bir örgütte işgörenleri etkileyen çok farklı stres kaynakları olabilir. En çok karşılaşılan işle ilgili stres kaynakları şunlardır; işten atılma, lisans düşmesi, yönetici ile ilgili problemler, iş koşullarında değişimler (terfi edememe, uzun çalışma saatleri, vs.) iş dizaynı, iş talepleri, sıkıcı/rutin işler, olumlu durumlar (yeni bir iş, yükselme, başarı vs.), iş teslimleri, başarısızlık korkusu, yetersiz destek, iş belirsizliği, rol çatışması, değişim, yeni teknoloji, aşırı veya yetersiz iş yükü, aşırı kurallar ve düzenlemeler, kararlara katılımın yetersizliği, kişilerarası ilişkilerin yetersizliği, örgütsel yapı, örgütsel liderlik, örgüt politikaları, iletişim problemleri, kontrol yetersizliği, adil olmayan ödemeler, örgüt kültürünün eksikliği, ortak hedef, inanç ve duyguların eksikliğinde yanında şirket ile çalışan değerleri arasındaki farklılıklardır(Perrew ve Victory, 1988: 84- 85; DeFrank ve Ivancevich, 1998: 55- 56).

Çalışanların performanslarını en fazla etkileyen durumun stres, özellikle de iş stresi veya diğer bir ifade ile örgütsel stres olduğu yöneticiler tarafından bilinmektedir. Pelletier'a göre, örgütsel stres, iş arasındaki çatışma, iş doyumsuzluğu, iş beklentilerinin belirsizliği ve zaman baskısından kaynaklanabilir(Tezman, 1987: 3).

Örgütsel stres; bireyin çevre ile ilişkisi olarak ifade edilen, bireysel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan bir tepkidir. Kişi ve iş ilişkilerinden doğan ve insanı normal işlevlerinden alıkoyan değişiklikler getiren bir durumdur(Erdoğan, 1996: 270- 278).

Organizasyonun yapısı ile ilgili stres kaynaklarından en önemlileri arasında; kararlara katılamama, bürokratik engeller ve yönetimin ilgisizliği sayılabilir. İşletme ortamında stres yaratan önemli kaynaklardan birisi, çalışanın kendisi ile ilgili kararlara katılmasının önlenmesidir. Kararlara katılmanın olmadığı örgütlerde diğer genel stres belirtilerinde olduğu gibi, psikolojik sağlığa bağlı olarak, fizyolojik sağlığında

bozulması, içki alışkanlığı, içe kapanma, kendine güvenin azalması ve işten ayrılma isteğinin artması gibi belirtiler görülür (Caplan ve John, 1973: 30- 66).

Bir iş ortamında bulunan stres kaynakları bireylerde; sıkıntı, duygusuzluk, yüksek kaza oranı, şikâyet, devamsızlık, sürekli yorgunluk, uykusuzluk, iştahta değişiklik, tütün, alkol, ilaç kullanımında artış, hatalar, kararsızlık gibi etkiler yapabilir.

2.1. STRESİN BELİRTİLERİ

Cüceloğlu (Cüceloğlu, 1992: 270- 272) stresin ortaya çıkışını, ünlü stres uzmanı Selye'den yararlanarak aşağıdaki gibi ortaya koymaktadır: Stres üç dönemli bir süreç olarak ortaya çıkar. İlk dönem, “alarm tepkisi” adını alır. Bu dönemde otonim sinir sistemi gayet faal bir duruma geçer. Salgı bezlerini uyararak, kana bol miktarda adrenalin ve onun etkisi altında ortaya çıkan diğer biyokimyasal maddeleri pompalar. Salgıların etkisi altındaki vücut alarm durumuna geçer ve ortaya çıkacak acil durumlarla uğraşmaya hazırlanır. Stres veren uyarıcı ya da ortam devam ederse, ikinci dönem ortaya çıkar.

İkinci basamağa “direnc dönemi” adı verilir. Bu dönemde, organizma yapmış olduğu alarm tepkisini ortadan kaldırır. Stresli ortama bir şekilde uyum sağlar ve kandaki biyokimyasal maddeleri geri çeker. Organizma sanki normal koşullar altında işliyormuş izlenimi verir. Ne var ki, gerçekte organizma yorulmaktadır ve içten içe direncini kaybetmektedir.

Üçüncü basamağı oluşturan “tükenme döneminde” beden, artık stresin baskısına dayanamaz, direncini kaybeder, ilk alarm dönemindeki bazı belirtiler geri döner, hastalıklar ortaya çıkmaya başlar ve bu hastalıklardan bazıları ölümlle sonuçlanabilir. Stres verici olay ciddi ve uzun sürerse, organizma için tükenme aşamasına gelinir. Bazen bu dönemde yeniden alarm reaksiyonları çıkar (Baltaş ve Baltaş, 1999: 27).

Tükenme döneminin belirtileri kronik baş ağrıları ve yorgunluk duygusu, uyuyamama ve uyanma zorluğu, aşırı yeme, kas ağrıları, göğüs ağrıları, kabus, hazımsızlık, aşırı alkol tüketimi, bitkinlik, baş dönmesi, bulantı, yüksek kan basıncı, sinirli hareketler, paniğe kapılma, olaylar karşısında aşırı duyarlılık ve kalp çarpıntısı gibi belirtilerdir (Tutar, 2000: 208).

2.1.1. Stres Esnasında Bedende Meydana Gelen Değişiklikler

Stresörlere karşı organizmanın gösterdiği tepkileri ilk olarak 19.yy' ın ikinci yarısında Fransız fizyolog Claude Bernard incelemiştir. Ardından elli yıl sonra da Amerikalı fizyolog Walter B. Cannon'un çalışmaları gündeme gelmiştir. Cannon'un stresörlere karşı organizmanın gösterdiği tepkileri incelerken ortaya attığı, "savaş ya da kaç" (to fight or to flight) tepkisi günümüzde de geçerliliğini sürdürmektedir. Kişi mücadele edemeyeceğine inandığı tehlikeli durumlar kaçır veya başa çıkabileceğine inandığı tehlikeyle mücadele eder. Daha sonra yapılan değişik stresle ilgili çalışmalarda kişinin sosyal çevresi, yaşama koşulları, kişiliği gibi faktörlerin stresle olan ilişkisi çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Bunlardan, Dr. Hans Selye stres konusunda uzun yıllarını vermiş ve stres-insan ilişkisine önemli katkılar sağlamıştır (Hellriegel ve Woodman, 1983: 488).

En basit bildiğimiz soğuk algınlığı, grip, herpes gibi hastalıklar bile stresle ilintilidir. İnsanlar bu virüsü kapmaya hemen her zaman açıktır; ancak olağan koşullarda bağışıklık sistemi mücadele ederek bunları püskürtmektedir. Bağışıklık sisteminin dayanıklılığını sınanan deneylerde, stres ve kaygının bu sistemi zayıflatığı bulgulanmıştır. 1995'te yayınlanan bir rapor, tıp doktorlarına yapılan şikâyetlerin %75' inin psikolojik kökenli olduğunu açıklıyor(Hellriegel ve Woodman, 1983: 488).

Carneige-Mellon Üniversitesinde yapılan bir araştırmada(Hellriegel ve Woodman, 1983: 488), hayatlarında ne kadar stres hissettikleri dikkatle değerlendirilen insanlara daha sonra sistematik olarak bir soğuk algınlığı virüsü bulaştırılmış, ancak virüse maruz kalan herkes soğuk algınlığına yakalanmamıştır. Dayanıklı bir bağışıklık sistemi soğuk algınlığı virüsüne karşı direnir. Daha stresli insanlar soğuk algınlığına yakalanmaya daha yatkındır. Az stresli olanların %27'si virüse maruz kaldıktan sonra soğuk algınlığına yakalanırken, bu oran daha stresli bir yaşantı sürdürenlerde %47 olmuştur. Bu da stresin tek başına bağışıklık sistemini zayıflatığının doğrudan bir kanıtıdır. Karı koca kavgaları gibi tartışmaların ve sinir bozucu olayların üç ay boyunca günlük listesi tutulan evli çiftlerde de güçlü bir eğilim ortaya çıkmıştır, özellikle sinir hastalıklarına yakalandıkları görülmüştür.

2.1.2. Stresin İşlevi

İnsan bedeni ve beyniyle, kusursuz olarak düzenlenmiş ve hayranlık veren bir tasarımın olağanüstü bir örneğidir. Bununla beraber küçük bir sorunu vardır. Bu da beynin en temel bölümlerinin çağdaş yaşantıya uyum yapacak şekilde evrimleşmemiş olmasıdır. Bu kadar uzun bir süre varolabilmesinde önemli rol oynayan “ilkel” özelliklerini korumayı sürdürmesidir. Antropologlara göre 50.000 yıldır, genetik yapımızda hiçbir şey değişmedi. Bedenlerimiz o zamandan bu yana mağara adamının bedeni olmayı sürdürüyor. Bu nedenle de bedensel olarak hala, bir mağara adamı gibi tepki gösteriyoruz. 50.000 yıl önce bir mağara adamı yırtıcı bir hayvanla karşılaştığında nasıl bir tepki veriyorsa, bugün ofislerde başa çıkmakta güçlük çekilen bir problemle karşılaşıldığında insan bedeni aynı tepkiyi vermektedir(Werther, 1995: 98).

Bir tehdit ya da yeni bir uyarıcı ile karşılaşıldığında, beyinde küçük bir sinir hücresi, insan bedeninin diğer bölgelerine bir seri işaretler gönderir ve saniyeler içinde, "savaş ya da kaç tepkisi" adı verilen çok karmaşık bir seri bedensel tepkiyi harekete geçirir. Bedene daha fazla enerji sağlamak için hormon üretimi artar. Hareket ve enerjiden sorumlu sempatik sistem hızlanır. Gözbebekleri genişler, tükürük salgısı engellenir, cinsel organların faaliyeti engellenir. Sindirim sistemi durur ve sistemdeki kan, beyin ve kaslara yönelir. Bağırsak ve idrar torbası kasları, kaçma durumunda vücudu hafifletmek için gevşer. Terleme artarak, vücudun aşırı ısınması önlenir. Bedende birikmiş şeker ve yağlar, hızlı enerji sağlamak üzere kana karışır. Bu şeker enerjiye dönüştürmek için gerekli oksijeni sağlamak üzere solunum hızlanır. Beyine, kaslara ve gerekli organlara yeterli kan göndermek üzere kalp atışları hızlanır ve kan basıncı artar. Eller, ayaklar ve deriye yakın bölgelerdeki kan, beyin ve gövde kaslarına doğru gider. Kol ve bacaklarda ortaya çıkabilecek bir yaralanma durumunda daha az kan kaybı olması sağlanmaya çalışılır.

Kanın deri yüzeyinden uzaklaşmasıyla, deri aynı zamanda soğuduğundan, tüyler de diken diken olur. Kana daha çok alyuvar karışarak, daha çok oksijen taşıması sağlanmış olur. Kaslar hareket için hazırlanır ve gerginleşir ve saniyeler içerisinde kaçmaya ya da savaşmaya hazır hale geliriz.

Bu tepki otomatiktir. Savaş ya da kaç tepkisi, insan bedeninin yolunda gitmeyen, düzeltilmesi gereken bir şeylerin olduğunu söylemesidir. Yaşamı sürdürebilmek için kesinlikle çok gerekli bir uyarandır. İlkel insan yiyecekten yoksunken, açlığın bedenine verdiği uyarı sayesinde yiyecek bulmaya yönelmiştir(Werther, 1995: 100).

Bugün eğer bir çalışan yeterince verimli değilse, yöneticisinden ya da çalışma arkadaşlarından duyacağı bir eleştirinin korkusu onu işe yöneltir. Yağmurlu bir gecede saatte 130 kilometreyle araba kullanırken güvenlik endişesi yavaşlatır kişiyi. Bunlar insanı bir sorun çıkmadan önlem almaya, harekete geçmeye iten sebeplerdir. İnsanın böylesine otomatik bir uyarı sistemine sahip olması oldukça güzeldir. Ama sistem doğru alarmlar veriyorsa. Bazen tehlike beklentisi yersizdir. Ya da durduk yerde önemsiz bir şey büyütülür. Başka zamanlardaysa, uyarı doğrudur, ama elden gelecek bir şey yoktur. Durumu değiştirememenin çaresizliği içinde sorunlar yaşanır. Bazen vücut alarm verir; ama sorunun ne olduğu anlaşılamaz. Bütün bu durumlarda hem psikolojik olarak, hem de bedenen, kaçmak ya da düşmanla mücadele etmek üzere tetikte durulur; ama esas düşman (bütün bu korku dolu durumun yaratıcısı) bireyin kendisidir.

İşin en zor kısmı ise gerçekçi, faydalı gerginlikler, korkular, kaygılarla gerçekçi olmayan, yerli yersiz kaygılar arasındaki farkı belirleyebilmektir. Çevrede hemen hemen her zaman bireyi yay gibi gelecek birçok olay vardır. Birey sürekli birçok riskle iç içe yaşamakta, hangi durumda gerçekten de stres duymanın bireye fayda sağlayacağı, hangi durumda ise stresin bireyi daha da fazla yıpratmaktan başka bir işe yaramayacağını bilmek çok zordur(Werther, 1995: 103).

Kaygıların %40'ı hiçbir zaman gerçekleşmezken, %30'u, herkesi memnun etmekle ilgilidir ve olanaksız bir şeydir. %10'u sağlıkla ilgili, . %12'sinde ise olan olmuştur, yapacak bir şey zaten yoktur. Ancak %8' i işe yarayabilir.

Örneğin, dehşet içinde uçak yolculuğu yapmak, ya da çözümsüz bir problem üzerinde saatlerce kafa yormak, uçağın düşme olasılığı üzerine biraz kaygı duymak normaldir. Ya da bir problemin çözülemez olduğunu anlamak için bile biraz uğraşmak gerekir. O halde, belirli bir probleme ne kadar zaman ayırmak gerekir? İşte bu sorunun kesin bir cevabı olmamasından dolayı bazıları kendilerini kaygıya teslim etmektedir.

Kendini kaygıya teslim edip abartılı tepkiler gösterenlerin aksine, bazıları da bir risk karşısında gerekli tepkiyi gösterememektedirler. Sorun dikkate alınmaz, ya da tehdidin varlığı görmemezlikten gelinir. İşlerinde ciddi değildir; rezil olma endişeleri hiç yoktur. Yağmurlu gecelerde trafik kazası yapanlar bunlardır. Belki tehlikenin farkında değildirler, belki düşünmemeyi tercih ediyorlardır, belki de durum onları o kadar korkutuyordur ki, problemi akıllarından bile geçirmeye tahammül edemiyorlardır. Bir tehdit karşısında abartılı tepkiler gösterenler de, hiç tepki göstermeyenler de onunla başa çıkmada donanımsızdırlar. Her iki tür insanın da farklı davranmayı öğrenmesi gerekmektedir(Werther, 1995: 104).

2.2. STRES YARATAN FAKTÖRLER

Stres faktörlerinin bilim adamları tarafından çok değişik şekilde sıralandığı görülebilmektedir. Araştırmalarda ortaya çıkan temel faktörlerin çevresel, fiziksel, iş ortamı (örgütsel), bireyin kişilik yapısı (bireysel) ve sosyal faktörler şeklinde tasnif edilmeye çalışıldığı görülmektedir. Strese neden olan faktörler stresör olarak adlandırılmaktadır. Stresörler şu şekilde gruplandırılarak incelenebilir(Towner: 1998: 98).

2.2.1. ÇEVRESEL STRES FAKTÖRLERİ

İşletmelerde örgütsel stres, belirli sınırlar içerisinde örgüt dışı stres kaynakları ile kuşatılmış durumdadır. Çevresel etmenlerin etkisi ile hedeflerini değiştirmek durumunda kalan çalışanlar gerilim ve strese kapılmaktadırlar. Özellikle açık sistem anlayışı çerçevesinde yapılacak sağlıklı bir değerlendirme, iş stresinin işletmede geçirilen olaylarla sınırlı olmadığı sonucunu vermektedir.

Çalışanların günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişmelerin, yaşanan kentin genel problemlerinin, ekonomik koşulların, politik gelişmelerin ve doğal felaketlerin birer stres kaynağı olduğu açıktır(Towner: 1998: 99).

2.2.2. FİZİKSEL STRES FAKTÖRLERİ

Strese yol açan birçok çevre faktörü vardır. Fakat fiziki çevre, çoğu zaman bu faktörlerden biri olarak algılanmaz bu nedenle de strese bağlı olarak gözlenen belirtilerin ana nedeninin fiziki çevre olduğu anlaşılmayabilir (Braham, 1998: 35).

Bireyin yaşadığı genel çevre ile ilgili stres kaynakları, iş hayatı dışındaki stres kaynaklarıdır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz(Tutar, 2000: 250-251).

- A. Orta yaş bunalımı.
- B. Aile sorunları.
- C. Tekdüzelik.
- D. Ekonomik sorunlar.
- E. Siyasi ve politik belirsizlikler.
- F. Sosyal ve kültürel değişimler.
- G. İşin bulunduğu kentte yaşanan ulaşım sorunları.
- H. Teknolojik gelişmeler.

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar fizyolojik ve psikolojik yapısı üzerinde yakından etkilidir. Kötü aydınlatma, aşırı gürültü, aşırı ısı, soğuk, titreşim, hava kirliliği, ve elektrikli araçların kullanımı sonucu oluşan radyasyon etkisi bu faktörler arasında yer alır (Köse, 1982: 2).

2.2.2.1. Gürültü ve Titreşim

“Gürültünün insanlarda yarattığı rahatsızlıkta başlıca neden gürültünün şiddetidir. İnsanlar için en ideal ses düzeyi 50 desibeldir. İnsanların gürültüye zamanla alıştığı iddia edilir. Oysa gürültüye değil, yan etkilerine katlanmaya alışır insan, yarattığı rahatsızlık gürültü tipine ve ortama da bağlıdır. Önceden bilinen ve beklenen gürültü pek önemli ölçüde stres yaratmaz. Örneğin diskoya giden biri 100 desibellik gürültüye katlanırken, aynı insan kat komşusunun çıkardığı gürültüden rahatsız olabilir. Gürültünün etkisi işitme kayıplarıyla sınırlı değildir. Sağırılık, kulak çınlaması, migren ülser, yüksek tansiyon, kalp ve dolaşım bozuklukları yaratır“(Cumhuriyet, 1993: 2).

Kişiler genellikle kendi işlerini yaparken çıkardığı gürültüden rahatsız olmazken, bunun dışındaki bir gürültüden fizyolojik ve psikolojik olarak etkilenir.

Titreşim, bir cisim çeşitli yönlere doğru yer değiştirmesi olayıdır. Özellikle gürültüyle birleştiği zaman tehlike oranı yükselir (İncir, 1980: 97). Bazı davranış ve görme bozuklukları, el ve parmak duyarsızlığı, titreşimden etkilenen kısımda ağrı, zayıflık, güçsüzlük, kas krampları, üşüme duygusu görülür (Hamner, 1981: 268-270).

2.2.2.2. Aydınlatma

Çalışma yerinin yeterince ışıklandırılması ile, işin kolaylıkla yapılması ve verimlilik arasında yakın bir ilişki vardır. Yapılan araştırmalar ışık şiddetinin artırılmasına paralel olarak üretimin % 8- 27 oranında yükseldiğini ortaya koymaktadır. Kötü ışıklandırma sıkıntılı bir çalışma ortamı yaratır, göz sinirleri yıpranır, zayıflar, geçici veya daimi körlüklere yol açar(Hamner, 1981: 263).

2.2.2.3. Isınma ve Havalandırma

Çalışma yerinin sık sık havalandırılması ve normal düzeyde ısıtılması önemlidir. Normal seviyenin dışındaki sıcaklık düzeyleri, sinirlilik durumu, verim düşüklüğü, çabuk yorulma, kaza, baş ağrısı ve tatminsizlik yaratır. Diğer yandan teneffüs edilen havadaki oksijen oranı % 14'ün altına, karbondioksit oranı da % 2.4'ün üzerine çıkarsa, sağlık için tehlikelere, bayılma ve boğulmalara neden olmaktadır(Alberchet, 1988: 51).

2.2.3. ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ

Örgüt, toplumsal bir gereksinimin karşılanabilmesi için birden fazla kişinin bir araya gelerek birlikte çalıştıkları, toplumsal açık bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde; işbölümü, yetki ve sorumluluk hiyerarşisi yoluyla, bazı ortak amaçların başarılmaları için bir grup insanın etkinliklerinin rasyonel bir koordinasyonu söz konusudur. Örgütler insanlardan, teknolojilerden ve insanların birbirine ya da işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşmaktadır. Burada süreç; dinamik, davranışsal olay ve etkileşimler, yapı ise; rol ve ilişkiler olarak ortaya çıkmaktadır (Balci, 1995: 1- 2).

Örgüt içerisinde, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen insanları, yönetenler ve yönetilenler olarak sınıflamak olanaklıdır. Bu iki grup arasındaki ilişki, etkileşim, davranışlar ve yönetim anlayışının niteliği örgütsel verimliliği, bireysel mutluluğu, çalışanların stresini, örgütsel dayanışmayı ve örgüt disiplinini etkileyebilmektedir. İş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan “örgütsel stres” ile iç içe bulunabilmekte ve bu kavram iş stresi veya mesleksi stres olarak da adlandırılmaktadır.

Örgütsel stres, bireyin kaynaklarının istemler karşısında yetersiz kaldığında ortaya çıkmaktadır. Bu durumda kaynak ile istem arasındaki denge önem taşımaktadır (Pehlivan, 1996: 11- 12). Yönetici stresi de örgütsel stres çerçevesi içinde değerlendirilebilir ve onun bir alt birimi olarak kabul edilebilir.

Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara, örgütün yarattığı iklime ve diğer etmenlere göre stres kaynakları geliştirilebilmektedir. Örgütlerde ortak olan nokta, nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanında, yalnızca o örgüte özgü ya da o işten kaynaklanan stres ortamları da bulunabilmesidir(Ertekin, 1998: 7).

Örgütsel stres kaynaklarından işlevsel ve toplumsal çevreye ilişkin stres kaynakları incelenmiştir. Bu stres kaynaklarından tüm işgörenlerle birlikte özellikle orta ve üst düzey yöneticiler açısından da önem taşımaktadır. Örneğin; stresli çalışanlar streslerinin örgütsel nedenlerden kaynaklandığını söylüyorlarsa, yöneticiler durumu inceleyerek gerekli önlemleri almalıdırlar. Ayrıca yöneticiden stresin olası sonuçlarını önceden sezinleyebilmesi ve çalışanlara destek olması da beklenmektedir. Yöneticilerin destekleyici bir tutum göstermesi çalışanların iş tatminini ve işe devamını olumlu etkilemektedir (Tutar, 2000: 294).

Durum ne olursa olsun çalışanlar stresli dönemlerinde desteğe gereksinim duyarlar ve hareketlerinin dikkatli bir biçimde takip edilmesi gerekir. Herhangi bir araştırma yapmadan çalışanları etkileyen stres kaynakları hakkında bir yargıya varılmamalıdır. Çoğu yönetici çalışanların aşırı stresinin nedeni kendisi olabildiği gibi, rahatsızlıklarını

dile getirenlere de tepki göstermektedir. Böyle durumlarda yöneticilerin objektif davranması zordur ve bir başka yöneticiden yardım istenilmesi gerekir.

2.2.3.1. İşle İlgili Faktörler

Bu faktörlerden birisi monotonluktur. Yapılan işin monoton bir biçimde devam edip gitmesi ve bireyin kendisinin işin süreçlerine dahil edememesi durumu, bireyde işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturur ve bu durum, onun için çok yaygın bir stres kaynağıdır. Monotonluğun insan üzerindeki etkisi umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklardır(Eren, 1998: 224).

İşle ilgili stres faktörlerinden bir diğeri de teknolojik değişimdir. Yeni teknoloji, iş çevresinde hızlı değişikliklerle çalışanların becerilerini hızla demode etmektedir. İlave olarak yeni ekipman ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, yeterli eğitim sağlanmazsa, potansiyel stres etmeni olur. Gelişen yeni teknoloji bireyde görevini yapamama duygusu oluşturur (Tutar, 2000: 222).

Bir diğer önemli stres kaynağı da çalışma ortamının zihinsel, bedensel ve duygusal yorgunluğa neden olan ergonomik açıdan elverişsiz olmasıdır. Gürültülü bir ortamda bulunmak da bizi zihinsel açıdan yorar ve strese sokar. Dil ve iletişim, insan kültürünü zenginleştirir. Fakat istemediğimiz ses bizim açımızdan bir gürültüdür. Aşırı gürültü ve diğer fiziksel faktörlerin temel psikolojik etkisi, diğer stres etmenlerine karşı toleransı azaltır ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler(Valerie, 1990: 21).

Sıcaklık, havalandırma ve nem de önemli stres faktörüdür. Aşırı sıcak, soğuk, havasızlık, aşırı cereyan gibi çevresel şartlar, hem fiziksel, hem de psikolojik olarak çeşitli problemlere neden olur. Ayrıca vardiyalı iş, gece işi, yeni teknoloji, uzun çalışma saatleri, fazla mesai, basmakalıp, monoton sıkıcı ve basit işler potansiyel stres etmenleridir (Valerie, 1990: 23).

2.2.3.2. Aşırı İş Yüğü

Örgütsel stres faktörlerinden, çalışma ortamında en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yükü, potansiyel bir stres faktörü olarak görülebilir. Aşırı iş yükü, niceliksel ve niteliksel olabilir. Hem fiziksel, hem de zihinsel açıdan niceliksel aşırı iş yükü, iş için güçlü stres etmenidir. Belli bir zamana yetişmek maksadıyla zaman baskısı altında çalışmak, bağımsız bir stres kaynağıdır. Belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olması anlamındadır.

Aşırı iş yükü altında çalışmanın yanında, düşük iş düzeyinde çalışmak da bireyin psikolojik sağlığını bozar (Valerie, 1990: 23-24). Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir. İş ortamının veya işin kaza riski, sağlık ve güvenlik açısından potansiyel olarak tehlike içermesi'de (nükleersantraller, maden ocakları, itfaiye, emniyet, ordu mensupları vb.) stres kaynağı olabilmektedir (Cooper ve Davidson, 1987: 106).

2.2.3.3. Örgütsel Rol Çatışması

Bir başka stres faktörü rol çatışması ve belirsizliğidir. Karar verme sürecinde katılım eksikliği, müzakere ve iletişim eksikliği, bireyin davranışını sınırlandırır ve ait olma duygusunun olmaması, potansiyel bir stres kaynağı olarak görülebilir.

Karara katılma düzeyi, yetki ve sorumluluk denkliği, kişi rol çatışmasının olması, yetersiz kaynaklar, işin toplumsal düzlemdeki saygınlığı, işteki statü sembolleri, formel ve informal roller arasındaki çatışma veya rol belirsizliği gibi faktörler, iki veya daha çok kişinin çalışandan zıt isteklerde bulunması örgütsel rolden kaynaklanan strese neden olur. Öte yandan çalışanın rolü, iş amaçları ve sorumluluklarının açık olmaması da rol belirsizliği stresi oluşturur(Koçel, 1987: 70-171).

Vates ise örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörlerini, çelişkili görevler ve yetki karmaşası, yetki ve sorumlulukların denk olmaması, kişi-rol uyumsuzluğu ve çatışması, farklı örgütsel kademede bulunanlara karşı sorumluluklar olarak saymaktadır (Vates,1989: 48).

2.2.3.4. İşin Niteliği ve Yapısı

Yapılan işin niteliği de stres özelliği taşır. Tepe yönetim işleri, belirsizlik veya zaman baskısı altındaki işler birer stres faktörüdür. Meslek sağlığı ve güvenliği enstitüsünün 130 işyerini kapsayan çalışmalarından birine göre bunlardan 40'ı yüksek gerilimli işler olarak tanımlanmaktadır. Tennessee'deki çeşitli örgütler arasında sağlıkla ilgili klasik bilgilerin sonucuna göre, açıklanan gerilim rahatsızlıklarının en ağır durumunu içeren 10 iş türü tanımlanmıştır. Bu işler; sağlık uzmanları, kadın garsonlar, hemşireler, hemşire yardımcıları, montaj hattı gözetimcileri, müzisyenler, halkla ilişkiler personeli, klinik laboratuvar teknisyenleri, bulaşıkçılar, üretilen malların dağıtılmasından önce stoklama işinde çalışanlar olarak sıralanmaktadır (Hamner, 1988: 5).

Yönetim piramidinde stresin en ağır faturası orta basamaktaki yöneticiler tarafından ödenir. Araştırmalara göre orta düzey yöneticileri üst düzey yöneticilere göre % 40 daha fazla kalp krizi geçirmektedir. Bunun nedeni üst yöneticilerinin orta düzey yöneticilere göre daha fazla özgürlüğe sahip olmaları, karar alma ve inisiyatif kullanma alanlarının daha geniş bulunmasıyla açıklanabilir. Orta basamak yöneticilerinin alt ve üst basamak arasında sıkışmaları ya da hem aşağıdan hem yukarıdan gelen baskı nedeniyle zorlanmaları strese yol açmaktadır. Üstelik orta basamakta yetki ve otonomi daha sınırlıdır (Hamner, 1988: 5).

Başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu ve başarı değerlendirmede nesnelliğin olmaması, terfi olanağının olmaması veya terfide subjektif tutumlar, ücret tatminsizliği gibi faktörlerde kariyer geliştirmenin yetersiz kalmasından kaynaklanan stres faktörleri olarak karşımıza çıkar. Yetersiz ve hızlı terfi, iş güvensizliği terfide nesnel davranılmayacağı kokusu, hırs, başarı arzusunun engellenmesi, özellikle başarı dürtüsü yüksek bireyler için önemli bir stres faktörüdür (Palmer ve Hyman, 1993: 29).

İş güvenliğinin olmaması, örgütün fiziki unsurunun çalışmaya elverişli olmaması, ergonomi koşullarına uyumsuzluk, örgüt kültürünün çalışanları temsil etmemesi, karara ve yönetime katılma olanaklarından yoksunluk, hiyerarşik, katı, merkezi mekanik örgüt yapıları, örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleridir. Bunlara bürokratik engeller, formel ilişkiler, uyum için duyulan baskılar, üst kademenin ilgisizliği ve subjektif tutumları da ilave etmek mümkündür.

Sutherland ve Cooper'e göre liderlik stili de örgütte önemli bir stres kaynağıdır. Bilimsel teknik yönü ağır basan yönetici yönetim süreçlerinde interaktif usulleri kullanan bir yöneticiden daha stres vericidir (Valerie, 1990: 48). Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları örgüt iklimi, açık ve katılmayı teşvik eden iklimdir. Örgütsel faaliyetlerde demokratik süreçlere izin vermeyen örgüt iklimi ise, kapalı ve tehdit edici bir iklimdir.

2.2.3.5. Diğer Örgütsel Faktörler

Bazı işlerin monoton olması, örgüt ikliminin olumsuz olması, bireyin çalıştığı alanda (masa, büro, bölüm) değişiklik yapılması, vardiyalı çalışma, otokratik yönetim politikası, organizasyon yapısının matriks olması, iletişim sistemi, denetim sistemi, eğitim olanakları, gelişme ve değişmelere yetersizlik, çalışma koşulları (ücret, iş devam, izin gibi), iş güvenliği aşırı yada yetersiz yükselme, kariyer beklentilerinin yerine gelmemesi; çalışma grubunda birlik duygusunun ve grup desteğinin olamaması vb. faktörler de stres kaynağı olarak bilinmektedir (Köse, 1982: 12).

2.2.4. BİREYSEL STRES FAKTÖRLERİ

2.2.4.1. Kişilik

İnsanların stres kaynakları, çoğu kez onların kişiliklerini ortaya çıkaran huyları, mizaçları, karakterleri ve yetenekleri olabilir. Yani stresin kaynağı bizzat bireyin kendi kişiliği olabilir. Kişileri etkileyen olaylar değil, olaylara verdikleri anlamlardır. Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği kişiliği ile ilgilidir.

İş görenin otokratik yapılı olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, ilişkiler açısından destekleyici veya yarışmacı tavır sergilemesi duygusal açıdan incinir olması, olumsuzluklar karşısındaki direnci ve genel olarak başarı ihtiyacı örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir. İnsanların iki farklı kişilik profili şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. En önemli bireysel stres kaynağı kişilik özelliğidir (McMicheal, 1978: 127).

Kişilik analizi ve stres ilişkisinde ilk ciddi çalışma Rosenman ve Fredman tarafından 1974 yılında ortaya konmuştur. Çalışmalarındaki kişilikler A ve B tipi olarak belirlenmiş, bunlara yönelik çeşitli özellikler tanımlanmıştır. A tipi kişiliği, “en az zamanda en çok işi, gerekirse diğer kişilere karşı çıkarak yapmaya çalışan hırslı ve kavgacı insanlar“ olarak tanımlamış, B tipi kişilik profiline sahip kişiler için ise “sabırlı ve işi bitirmek için zaman baskısı duymayan“ kişiler olarak tanımlamışlardır. A tipi kişiliğe sahip olanların daha fazla stres yaşadıkları görülmüştür (McMicheal, 1978: 127-147).

A tipi kişilik özellikleri: Yükselme ve başarı hırslı, başkalarıyla yarışmak, heyecanlılık, duygusallık, acelecilik, zamana karşı yarışmak, saldırganlık (agresif), işleri hemen bitirme eğilimi, işlere aşırı bağlılık, hareketlerin ve konuşmanın hızlı olması, çabuk öfkelenmek, bir güne birçok işi sığdırmak, sabırsızlık, yanındakilerin yeterince çalışmadığından yakınmak, insan ilişkilerinin zayıf oluşu, dinlenmeyi sevmemek, kişisel ve sosyal yaşantıya zaman ayırmamak, planlamayı zaman kaybı olarak görmek, kuyrukta beklemekten sıkılmak, başkalarının sözlerini kesmek, yerinde duramamak ve otururken ayaklarını oynatmak.

B tipi kişilik özellikleri: İş konusunda çok rahat olmak, zaman ve başarı ile pek ilgilenmemek, işte kalite arayışı, başkalarıyla yarışmamak, sakin ve açık konuşmak, kendisinden emin olmak, sağlığına düşkün ve boş vakti bol olmak, herşeyi olduğu gibi kabul etmek, herkesle dostluk içinde olmak, çevreye açık ve sosyal yaşamı seven bir özellik taşımak.

A tipi özelliklere sahip kişilerin kanındaki kolesterol miktarı ve kalp krizi geçirme olasılığı çok yüksektir. B tipindeki kişilerin sigara ve içki alışkanlığı, kalıtsal kalp problemleri olsa bile sağlıklı kişilerdir. Stres etkisinden kolayca kurtulur. İşletmeler yöneticilik için A tipini tercih ederler. Yüksek devirle çalışan bir motor gibidir. Verimlidir, ancak çabuk yıpranır (McMicheal, 1978: 129- 134).

2.2.4.2. Kişisel Stres Kaynakları

Çalışanların stresi kişisel nedenlerden kaynaklanıyorsa, yöneticilerin sağlayacağı destek çalışanların kişisel problemlerinin işe yapacağı olumsuz etkileri azaltmaya yardımcı olabilir. Bu durumda sağlanacak destek, çalışanların durumlarını anlatmaları için zaman ayırmak ve yöneticilerin işte nasıl yardımcı olabileceklerini açıklamak biçiminde olabilir. Yöneticiler varsa bir sosyal yardım personeli ya da profesyonel danışmanlık hizmetini çalışanlara önerebilirler. İşyerinde sosyal desteğe yönelik herhangi bir hizmet sunulmuyorsa, bu durumda desteğin doğrudan yöneticiden veya işletme dışı kuruluşlardan alınması gerekir(Towner, 1998: 59).

Bu desteklerin yanı sıra, çalışanların ilişkilerinden kaynaklanan maddi ve diğer kişisel problemlerinin etkileri, kısa süreli izinler, çalışma saatlerinde geçici indirimler veya işe devamsızlıklarda esneklik sağlanması ile azaltılabilir. Bu şekilde davranıldığında işletmenin uğrayacağı kayıp, çalışanların ilgi ve dikkatinin dağılmasından dolayı iş başında verimsiz olarak bulunmalarından doğacak kayıptan daha fazla olmayacaktır.

Çalışanlar yöneticilerinin gerçekten kendilerine yardımcı olmaya çalıştığını hissedersen, işe olan bağlılıkları artacaktır. Bununla birlikte her işletmede kaçınılmaz olarak gösterilen hoşgörüyü kötüye kullananlar çıkabilir. Bu durumun genelleştirilemeyeceği ve çalışanların çoğunun harcanılan zamana ve çabaya fazlası ile layık olduğu unutulmamalıdır(Towner, 1998: 59).

Uzun dönemli problemlerin kısa dönemde çözümünü beklemek gerçekçi olmayacağı için uzun dönemli yöntemlere de başvurulmalıdır. Sonuç olarak her türlü problemin çözümü vardır, yeter ki yöneticiler yeterince esnek, yaratıcı ve ulaşılabilir olabilsinler (Makin and Lindey, 1995: 143).

2.2.4.3. Beşeri İlişkiler

Duygusal içerikten yoksun iletişim, birlikte çalışan insanların tatmin olmasını ve derinlikli ilişkiler kurmasına engel olmaktadır. Günümüzün ofis ortamında insanlar, bilgisayar aracılığı ile iletişim kurma disiplinini kazanmış durumdadır. Ne yazık ki, bilgisayarda işlem gören simgeler, bir gülümseme, bir kahkaha ya da sıcak bir harekette

bulunma gibi insani vasıftan mahrumdurlar. Hapishanelerin hafifletilmiş haline dönüştürülmüş ofis ortamları, günümüzde enformasyon teknolojisinin özgürleştirici etkileri üzerinde yoğun tartışmalara ve araştırmalara sebep olmaktadır(Avcı, 1990: 66).

Hiyerarşik ve merkezi örgüt yapıları önemli stres faktörüdür. Hiyerarşik örgütlerin bir stres etmeni olmasının nedeni, ast-üst ilişkilerinin formel bir biçimde olmasıdır. Hiyerarşik örgüt yapıları aynı zamanada iletişimde çeşitli engeller ortaya çıkarır. Her engellenme durumu, başlı başına bir stres faktörüdür.

Hiyerarşik yapıda çok sayıda üstü memnun etme ihtiyacı bireyi gerilim altına sokar ve üstü memnun etme ihtiyacı bireyi gerilim altına sokar ve onun iş tatminini engelleyerek, işte önemli bir stres etmeni oluşturur. Hiyerarşik yapıların, belli bir resmiyet ve mesafe gerektirmesi, soğuk bir örgütsel iklimin oluşmasına neden olur. Elverişsiz örgüt iklimi, çalışanların iş tatminini engelleyerek stres altında çalışmalarının en önemli nedenidir (Katz, 1997: 29- 30).

2.2.4.4. Diğer Faktörler

Kişilik faktörlerinin yanısıra algılama farklılıkları, geçmiş tecrübeler, aile düzeninin bozuk oluşu, boşanma, ölüm, taşınma ve ekonomik sorunlar da iş ortamına yansıyan bireysel stres kaynaklarını oluşturur (Ertekin, 1993: 149).

2.2.4. SOSYAL HAYATTAN KAYNAKLANAN STRES FAKTÖRLERİ

Toplum yapısındaki değişmelerde kişiler üzerinde stres yaratmaktadır. Çok kısa bir sürede geleneksel toplum yapısından çağdaş bir topluma dönüşme zorunluluğu bireyler üzerinde zorlama yaratarak çeşitli uyum sorunlarına yol açmaktadır. Sosyal ve kültürel stres kaynaklarının, diyet iklim, kalıtım, din, toplumsal sınıf, aşırı kalabalık, konut tipi ve yalıtılmışlık duygusu gibi faktörlerden etkilendiği ileri sürülmüştür. Bunların tümü de kültür ve coğrafi yapıya göre değişmektedir (Cooper ve Davidson, 1987: 217).

Amerikalı ünlü yönetim ve işletme uzmanı Karl Albrecht insanlara neler olduğunu belirleyebilmek için beş değişim alanı üzerinde durmuştur (Albrecht, 1979: 10). Yazara göre bu beş alan, çağımızdaki tüm önemli değişimleri kapsamasada bu yüzyılın “stres

çağı“ haline gelmesinin temel nedenini oluşturlar. Bu beş önemli değişim alanı ise şunlardır:

- A. Kırsal yaşamdan kentsel yaşama geçiş.
- B. Durağanlıktan hareketliliğe geçiş.
- C. Kendine yeterlilikten tüketim ekonomisine geçiş.
- D. Kapalı sitemden açık siteme geçiş.
- E. Bedensel aktiflikten hareketsizliğe geçiş.

Çevresel faktörlerle ilişkili stres kaynakları bir ölçüde örgütsel yapıya bağlı stres kaynaklarını da şekillendirmektedir. Çoğu kez çalışanların günlük yaşantısından kaynaklanan sorunlar onların iş hayatını etkilemekte, işe dönük yetenek ve özelliklerinin başarıya yansımaları biçimlendirmektedir. Bu nedenle örgüt dışı yaşantıya bağlı stres kaynakları örgütsel stres kaynaklarını etkilemekte, bazı durumlarda örgütsel stresin çalışanlar üzerindeki etkisini göreceli olarak azaltmakta ve çoğunlukla da işletmelerde örgütsel stresi katlayarak artırmaktadır(Erdoğan, 1996: 288).

2.3. STRESİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Stresin çalışanın sağlığı üzerinde ortaya çıkardığı sonuçlar yanında, örgütsel verimlilik ve performans açısından olumsuz etkisi bulunmaktadır. Ancak belli bir düzeye kadar stresin örgüt üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu da belirtilmektedir. Strese karşı verilen tepkiler uzun bir zaman dilimi içinde kronik hastalıkların gelişmesine zemin hazırlar. Streslerin sıklığı ve yoğunluğu zamanı kısaltabilir. Bu hastalıklar başağrısı, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları gibi bedensel hastalıklar olabildikleri gibi, psikolojik veya zihinsel hastalıklar da olabilir(Ertekin, 1993: 145).

İnsanlar edinmiş oldukları davranış kalıplarına ve zihinsel özelliklerine göre stres karşısında psikolojik tepki olarak geri çekilme, kabullenme, karşı koyma veya korku, endişe, depresyon gibi duygusal problemler geliştirebilirler. Öte yandan dikkatin azalması, zihni bir konu üzerinde toplama güçlüğü, çeşitli konular arasında ilişki kurma güçlüğü, aşırı unutkanlık, obsesif (takıntılı) düşünceler zihinsel düzeydeki problemlerden bazılarıdır.

Stresin kısa dönemdeki etkilerinden bazıları, kişinin kalp hızının artması, kan basıncının fırlaması, sinirlerin bozulması, tahammülsüzleşmesi ve bazen verimliliğin düşmesine neden olan sinirlilik ve kaygıdır. Buna karşılık, hedefe yönelik, etkinliği artıran kısa süreli stres, performansı da yükseltebilir. Tedavi edilmeyen stresin uzun süreli etkileri çok daha ciddi olabilir. Bunlardan bazıları kişilik değişikliği, iş ya da evlilik yaşamının bozulması, madde ya da alkol kullanımı, intihar düşüncesi, eğilimi ya da girişimi gibi kendine zarar verici davranışlar şeklindedir.

Çeşitli stres kaynaklarından etkilenme düzeyi kişiden kişiye değiştiği gibi, aynı kişide bile zaman zaman farklılıklar olabilmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda düşük düzeydeki stresin işteki başarıyı olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. Belirli görevlerde bulunanlar, özellikle yaratıcılık isteyen işlerde çalışanlar hafif düzeydeki stresten yararlanırlar(Ertekin, 1993: 149).

Ancak Steers'e göre stres düzeyi arttıkça, çalışanlar özellikle yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yapabildiğinden, onların sağlığını ve örgütsel başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca stres, işgücü devrinin ve işe devamsızlığın en önemli nedenidir. Çalışanların birinde görülen stres diğer çalışanları veya toplumun güvenliğini de etkileyebilir(Köknel, 1987: 362- 371). Örneğin tehlikeli bir aracı ya da makinayı kullanan bir işçi veya bir hava trafik kontrolörü ya da bir pilot stresli bir anında toplumun güvenliğini tehdit edebilir.

Çeşitli araştırmalar insanların hayatındaki küçük değişikliklerin bile, ileri düzeyde stres kaynağı olabileceğini ortaya çıkarmıştır. Stres yaratıcı olaylar genellikle birkaç yıl sonra etkisini göstermektedir. Thomas Holmes ve Richard Rahe stres yaratıcı olayları gösteren bir envanter geliştirmişlerdir. Tablo 2.1' de insan yaşamında meydana gelebilecek 43 olaya önem sıralarına göre ağırlık verilmiştir. Aşağıda görülen stres envanterinde verilen sayıların toplamının bir yılda 300 puan'ı geçmesi durumunda kişinin hastalığa yakalanması %80 olarak belirlenmiştir. 150- 299 arasında ise hastalanma olasılığı bulunduğunu göstermektedir(Öner, 1983: 1- 4).

Tablo 2.1 : Stres Envanteri.

Stres Envanteri

Sıra	Olaylar	Değerler
1	Eşlerden birinin ölümü	100
2	Boşanma	73
3	Ayrılma	65
4	Hapsolma	63
5	Aile üyelerinin birinin ölümü	63
6	Yaralanma veya hastalanma	53
7	Evlenme	50
8	İşten çıkarılma	47
9	Eşle barışma	45
10	Emeklilik	45
11	Aileden birinin sağlığında değişim	44
12	Hamilelik	40
13	Cinsel problemler	39
14	Aileye yeni birinin katılması	39
15	İşin yeniden düzenlenmesi	39
16	Finansal durumdaki değişimler	38
17	Yakın akrabalarından birinin ölümü	37
18	Değişik bir işte çalışmak	36
19	Eşle tartışma sayısında değişiklik	35
20	Çok miktarda borçlanma	31
21	Borç ipoteğinin kaldırılması	30
22	İşte sorumluluk değişimleri	29
23	Çocukların evi terketmesi	29
24	Ailevi sorunlar	29
25	Kişisel başarı	28
26	Eşin işe girmesi veya çıkması	26
27	Okulun başlaması veya bitmesi	26
28	Yaşam koşullarındaki değişiklik	25
29	Kişisel alışkanlıkların değişmesi	24

30	Üstle ilgili sorunlar	23
31	Çalışma koşul ve saatlerindeki değişiklikler	20
32	Taşıma	20
33	Okul değiştirme	20
34	Boş zaman faaliyetlerindeki değişiklikler	19
35	Dini faaliyetlerdeki değişiklikler	19
36	Sosyal faaliyetlerdeki değişiklikler	18
37	Küçük miktarda borçlanma	17
38	Uyuma alışkanlıklarındaki değişiklikler	16
39	Aileyle birlikte olma sayısındaki değişiklikler	15
40	Yeme alışkanlıklarındaki değişiklikler	15
41	Tatil	13
42	Noel tatili veya dini bayramlar	12
43	Küçük hukuki sorunlar	11

Kaynak: ÖNER, N. 1983: 1.

2.3.1. STRESİN BİREYSEL SONUÇLARI

Tablo 2.2' de stresin bireysel sonuçları, sırayla; davranışsal, psikolojik veya fizyolojik düzeyinde belirtilmiştir (Öner, 1983: 1- 4).

Stres, genel olarak bireyin doğal düzenini bozan, psikolojik bir durumdur. Bireyin üzerinde stresin, davranışsal, fizyolojik ve psikolojik bakımdan çeşitli etkileri vardır.

Tablo 2.2 : Stresin Bireysel Sonuçları.

Stresin Bireysel Sonuçları

DAVRANIŞSAL	PSİKOLOJİK	FİZYOLOJİK
Sigara Alkol Kaza yapma Siddet İsteksizlik	Aile sorunları Uyku düzensizliği Depresyon Psikolojik rahatsızlıklar Tükenme belirtisi	Kalp hastalıkları Baş ve sırt ağrısı Kanser Diyabet Akciğer ve deri hastalığı

Kaynak: ÖNER, N. 1983: 1.

2.3.1.1. Stresin Davranışsal Sonuçları

Stresten kaçınmak için bireylerin en çok başvurduğu davranış kalıpları arasında sigara, alkol, çeşitli uyarıcılar, uyuşturucu madde kullanımı, aşırı yemek yeme, uyku düzensizliği gibi zararlı alışkanlıklar yer almaktadır. Alkol alma eğilimi en çok görülen davranışsal sonuçtur. Günlük sorunlardan kurtulmak için başvuru alan alkol, zamanla alışkanlık şeklini alarak dozajı artmaktadır. Aynı durum sigara, uyuşturucu ve aşırı yemek için de söz konusudur. Stresin bir diğer etkisi de kişilerin dikkatini, uyanıklığını etkileyerek kazaya neden olması veya saldırganlık duygusu yaratmasıdır (Artan, 1986: 46). Buraya kadar anlatılanlardan, tespit edilen bilimsel bulgulardan şu sonuca ulaşmak mümkündür. Stresle ilgili çeşitli hastalıklar işyerinde hem örgüt hem de bireyler için ağır bir bedel ödenmesini gerektirmektedir. İş stresi aşağıda belirtilen olumsuz sonuçları nedeniyle işverenlerin önemli harcamalar yapmasını gerekli kılmaktadır(Schafer, 1987: 310).

- A. Verim düşüklüğü.
- B. İşe devamlılık.
- C. Sağlık sigorta ödemelerinin artması.
- D. Personel devri.
- E. Personel tazminat talepleri.
- F. Hırsızlık ve sabotaj.

Strese bağlı hastalıklar bir yandan örgütlerde üretim ve verim kayıplarına neden olurken, diğer yandan da yüksek sağlık harcamalarını gerekli kılmaktadır. Bireysel açıdan bakıldığında ise kısa ve uzun süreli hastalıklara neden olabilen iş stresi, kişilerin yaşamlarının yitirilmesine yol açmaktadır. Bu bağlamda sonuç olarak şunu söylemek mümkündür. Stres hem bireysel açıdan, hem örgütsel açıdan, hem de toplumsal açıdan mücadele edilmesi ve mutlaka başa çıkılması gereken bir hastalıktır.

Yoğun stres, iş verimi üzerinde de olumsuz etkiler yapmaktadır. Çalışma temposunda düşme, enerji azlığı, kendini yorgun hissetme, tahammülsüzlük, karşılıklı anlayış ve hoşgörünün azalması sebebiyle iletişimde bozulma, öfkede artış, bireysel farklılıkları algılamada bozulma, stresin iş yaşamına olumsuz etkileridir. İki insan aynı koşullar altında bile birbirinden çok farklı tepkiler gösterebilir. Biri kaygılı ve gerilimli iken, diğeri soğukkanlı ve sakin olabilir. Bu çok doğaldır. Her birimizin kişilik yapıları, stresle baş etme yolları farklıdır(Schafer, 1987: 311).

2.3.1.2. Stresin Psikolojik Sonuçları

Stres sonucunda bireylerde ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıkların en belirginleri; endişe, kaygı (anksiyete), depresyon, uykusuzluk, psikolojik yorgunluk ve tükenme şeklinde kendini göstermektedir. Mocan, Allen, Baltaş, ve Timur vücudun bazı hastalıklarda olduğu gibi stresli durumlarda da bazı tepkiler verdiğini söylemektedir. Bu tepkiler (Rosch, 1986: 143; Baltaş ve Baltaş, 1999: 138; Mocan, 1987: 63- 65); tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu, terleme, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, alerji ve mide bulantısıdır. Stres sonucunda bireylerde ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıkların en belirginleri aşağıdaki gibi incelenebilir.

2.3.1.2.1. Kaygı

Sürekli kaygı duygusu hissetmek stres içinde olmanın bir göstergesidir. Kişinin içinde bulunduğu durumda huzursuzluk, endişeli, korkulu ve karamsar olması, kaygı sözcüğüyle tanımlanır. Stresli durum devam ettiği sürece birey huzursuz ve mutsuzdur. Bir diğçi koltuğunda, ameliyat kapısında, uçağa binmeden önce, sınav kapısında bulunan kişiler bir miktar kaygı duyarlar. Kaygı, hayatın dönemlerinde geçici olduğu gibi, bazı kişiler için içten kaynaklanarak sürekli olarak vardır. Sürekli kaygı yaşayan

kişi olayları stresli algılamaya yakın olur ve stresli kişide kaygı duymaya hazırdır (Batlaş ve Batlaş, 1999: 110- 157).

2.3.1.2.2. Depresyon

Depresyon çeşitli nedenlerden ortaya çıkabilir. İşe başarısızlık, iş kaybı, bazı sorunlarla uzun süre uğraşma, çok yakın birini kaybetme ve bazı hastalıklar bunlardan bir kaçıdır. Çoğu sıkıntılı olayları kişiler kısa dönemli huzursuzluklarla atlatabilecekleri gibi, bazen de bunalımdan uzun süre kurtulmak mümkün olmaz(Batlaş ve Batlaş, 1999: 113).

Bu tür kronik depresyonun belirtileri şu şekilde açıklanmıştır(Albrecht, 1979: 67). Uyku düzensizlikleri, iştahsızlık, sosyal ilişkilerden hoşlanmama, kararsızlık ve erteleme, giyimde ve görünüşte değişim ihtiyacı, dağınıklığa meyilli olma, yorgunluk ve düşük konsantrasyon, beceriksizlik duygusu.

Yapılan araştırmalar sonucu her altı kadından ve her on iki erkekte birinin kronik bunalımlı bir olay yaşadığını ortaya koymuştur. Bu veriler de her yöneticinin uzun yıllar süren çalışma hayatında depresif elemanlar ve üstlerle karşılaştığı anlamını vermektedir.

2.3.1.2.3. Uykusuzluk

Stresin ilk işaretlerinden birisi uyku düzensizliğidir. Stres durumunda kaslardaki gerilim azalmaz ve beyin merkezi uyanık kalır. Bu durum kronik olursa çeşitli sağlık sorunları ortaya çıkar. Uyku rahatsızlığı uzmanları ve stres psikologları, sık sık, yatağı yalnızca uyumak için kullanılması gerektiğini tavsiye eder. Bu sözle belirtilmek istenen, özellikle uykusuzlukla ilgili bir sorun varsa, yatakta kesinkikle çalışılmaması gerektiğidir. Bellek yatak ile çalışma arasında bir bağıntı kurar, yatakla rahatlama arasındaki bağıntı kaybolur ve uykuya dalmak zorlaşır. İnsan kendisini stres altında hissettiğı zaman en son yapması gereken şey de az uyumasıdır(Batlaş ve Batlaş, 1999: 110- 157).

2.3.1.2.4. Tükenme Belirtisi

Hayatı çekilmez olarak görme duygusu tükenme belirtisi olarak tanımlanmaktadır. Belirtileri, uykusuzluk, canlılığını kaybetme, baş ağrısı, göğüs ağrıları, ani öfke,

patlama, sürekli kızgınlık, yalnızlık duygusu, çaresizlik, şüphencilik, cesaretsizlik ve can sıkıntısı şeklindedir. Daha çok profesyonel kadrolarda bulunan kişilerde görülmektedir (Vecchio, 1987: 91).

2.3.1.3. Stresin Fizyolojik Sonuçları

Günümüzde birçok hastalığın stresle olan ilişkisindeki açıklık giderek artmaktadır. Aşağıda sayılan hastalıkların oluşmasında diğer faktörler yanında stresinde etkili olduğu bilinmektedir(Kirel, 1994: 48).

- A. *Dolaşım Sistemi, Kalp ve Damar Hastalıkları:* Çarpıntı, kalp atışlarında düzensizlikler ve artışlar, göğüs ağrısı, miyokart enfarktüsü, hiper tansiyon.
- B. *Solunum Sistemi Hastalıkları:* Aşırı soluk alıp verme, bronşiyal astım.
- C. *Sinidirim Sistemi Hastalıkları:* İştahın kesilmesi, aşırı yemek yeme, hazımsızlık gastrit ve ülser gibi hastalıklar.
- D. *Üreme Sistemi Hastalıkları:* Cinsel iktidarsızlık, soğukluk.
- E. *İç Salgı Bezi Hastalıkları:* Hipertroid, şeker hastalığı.
- F. *Deri Hastalıkları:* Kurdeşen, egzama, sedef hastalıkları, saç dökülmesi ve kıl dökülmesi.
- G. *Hareket Sistemi Hastalıkları:* Kireçlenme, kas gerilemesine bağlı hastalıklar, migren kronik baş ağrıları.

Bu hastalıklardan en yoğun görünenleri kalp, yüksek tansiyon, mide ülseri, migren ve kanserdir. Aşırı salgılanan stres hormonu adrenalin, kalbin dakikadaki vurum sayısını artırır, kalbi daha fazla çalışmaya zorlar, kalbin kasılma gücü artar. Aynı zamanda stres midedeki sinirleri uyararak hidroklorik asit üretir. Bu asit mide duvarını zamanla zorlayarak yara açılmasına neden olur. Öte yandan, kronik strese maruz kalma vücudun bağışıklık sistemini zayıflatarak kansere neden olmaktadır.

“Stres yaratıcı bir olay ya da faaliyet insan vücudunda fizyolojik bir tepki oluşturur. İyi yönetilen stres kişinin daha da etkili çalışmasını etkiler. Buna karşılık stresin iyi

yönetilmemesi vücuda ciddi şekilde zarar verir. Merkezi sinir sisteminde, strese tepki veren iki ana dal bulunmaktadır, bunlar: sempatik ve parasempatik sinir sistemleri' dir. Sempatik sinir sistemi, bir tehdit ya da güçlkle karşı karşıya kalındığında sempatik sinir sistemini harekete geçirir. Bu tepkinin diğer adı da “döğüş” ya da “kaç” mekanizmasıdır. Beyin, durum hakkında hipofiz bezini harekete geçiren bir mesaj alır. Bu uyarı sonucu, adrenalin salgılanmaya başlar ve zincirleme bir tepki oluşur. Sempatik sinir sisteminin tepkisi sonucunda fiziksel stres işaretlerinin faaliyeti artar: Çarpıntılar, çok sık nefes alıp vermek, mide problemleri, terli avuç içleri, kas sıkışmaları, soğuk el ve ayaklar. Parasempatik sinir sistemi, vücudun iyiliğine yönelik faaliyetleri yönetir; dinlenme, rahatlama, beslenme, sindirim sistemi ve deri onarımını düzenler. Sempatik sinir sisteminin aksine, parasempatik sinir sistemi kendi kendine harekete geçmez, sizden emir bekler ve bu özelliğiyle derin nefes alma, olumlu düşünce ve rahatlama ihtiyaçlarını açıklar. Gündelik hayatta vücut, dengede kalabilmek için her iki sinir sisteminin tepkileri arasında gidip gelir. Olağanüstü bir şey (ilk kez görülen bir olay) yaşandığında denge altüst olur. Uzun süreli stres, olağanüstü olaylara tepki veren vücudun yanı sıra taleplerin birikmesi ve hayat biçimindeki değişiklikler de uzun dönemde stres oluşturabilir. Gündelik dilde bu stres biçimi kronik ya da “damla damla” stres olarak tanımlanabilir. Böylesi bir stresin kaynakları arasında uzun yıllar evden işe, işten eve gidip gelmeyi ya da insanı tatmin etmeyen bir işte sıkışıp kalmayı sayabiliriz. Gerek ani, gerek uzun vadeli stres zararlıdır ve sağlığını bozmasını önlemek için etkin bir biçimde yönetilmeye gerek gösterirler. Bu belirtilerden; kalp çarpıntısı, soğuk ve terli eller, sürekli baş ağrıları, soluksuz kalma duygusu, mide rahatsızlığı, bulantı, bağırsak sancıları, unutkanlık, gerginlik, ağlama, kas ağrısı var ise, bu belirtilerden herhangi biri, stresten şikayetçi olduğunuz anlamına gelir” (Hürriyet, 1999: 7).

2.3.1.4. Ölçülü Stresin Yararlı Sonuçları

Stres her zaman insanın çalışma çevresinin olumsuz bir bileşeni değildir. Aslında üstün bir başarı elde etmek için belli bir miktar stres gereklidir. Ancak çatışmaya yol açan işteki stresörlerin ortadan kaldırılması gerekir (Palmer, 1993: 31). Buna göre stresin her bakımdan olumsuz olduğu yönündeki yaygın kanaat doğru değildir. Başka bir ifadeyle, stresi zihinsel, fiziksel ve duygusal kaynaklarımızı tüketen psikolojik bir durum olarak

görürüz ki bu genellikle stres konusundaki eksik bilgilerimizden kaynaklanır. Stres eşiğini aşmış aşırı bir stresin insanlar için olumlu yanları yoktur ve çeşitli psikolojik ve fiziksel hastalıklara neden olur.

Ancak bir stres eşiği ve olumlu stres düzeyinin varlığı da göz ardı edilmemelidir. Herkes için değişebilen olumlu seviyedeki stres etkin bir işleyiş için gerekli olan, bireyin içinde olan enerjinin açığa çıkmasının en önemli aracıdır. Denetlenebilen ve stres toleransını aşmayan yönetilebilir bir stres, bireyde varolan potansiyelin açığa çıkmasında, katalizör etkisi yapar(Cüceloğlu, 1992: 273).

2.3.2. STRESİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Stres altında sağlığını ve moralini kaybeden kişinin örgüte yansıyan sonuçları, performans düşüklüğü, iş gören devir hızı, işe devamsızlık ve yabancılaşma şeklindedir. Stresin örgüt üzerinde iki boyutta olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütün temel amacı ile ilgili faktörlerden biri olan verimlilik ve performans düşüklüğü, diğeri de örgütte verimliliği, etkinliği ve performansı ortaya çıkaracak olan insan faktörünün yaşadığı yabancılaşma duygusudur(Cüceloğlu, 1992: 274).

Verimlilik ve etkinlikle olan ilişkisi nedeniyle stres, ekonomik açıdan olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Aşırı yüksek derecedeki stres iş görenin fiziksel ve zihinsel sistemini bozmaktadır. Hastalıkların çoğalması, kalifiye eleman kayıpları ödenen tazminatlar örgüte ağır bir mali külfet yüklemektedir.

Amerika’da ve İngiltere’de yapılan araştırmalarda hastalıkların %75’ i yönetilemeyen stres nedeniyle ortaya çıktığı gerçeğine ulaşılmıştır. Uluslararası raporlarda iş stresi ile ilgili maliyetlerin yükseldiğini göstermektedir. Amerika’da iş stresi ile bağlantılı ekonomik kayıpların yıllık 150 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir (Maureen ve Anthony, 1996: 152). 1976 yılında Amerikan Kalp Enstitüsünün yaptığı bir araştırmaya göre yalnızca strese bağlı kardiyovasküler (kalp yetmezliği) hastalıklarının Amerikan ekonomisine yıllık maliyeti 26.700 milyon dolar civarındadır. Yine strese bağlı kısa dönemli iş günü kayıpları sonucunda İngiliz sigorta şirketlerinin yıllık 55 milyon Sterlin ödemedede bulundukları görülmüştür (Cooper, 1987: 185).

2.3.2.1. Performans Düşüklüğü

Stres, performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı etkiler gösterir. Bu konuda ilk kez 1908’de Yerkes ve Dadson araştırma yapmışlar, stres ile performans ve etkinlik arasında belli bir noktaya kadar doğrusal 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 beceri gerektiren işlerde, dikkat azalması sonucu işletme için zarar verici sonuçlar ortaya çıkmaktadır(Cooper, 1987: 185).

2.3.2.2. İşgören Devir Hızı

İşgören devir hızının yüksekliği stres altında olduklarının bir belirtisi olabilir. Bir örgütte sürekli olarak stres altında çalışmak kişilerin örgüte bütünleşmesini ve iş tatminini engeller. İşgören devir hızının yüksek olmasını engelleyen faktörler çeşitlidir. Kişilerin yeteneklerini kullanma ortamı bulamadıkları, kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen örgütler stres faktörü oluşturabilir.

İşgören devin hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde etkilidir. Ancak bu oranın genel ortalamaya göre yüksek olması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir(Cooper, 1987: 188).

2.3.2.3. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık, isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm etkisiyle olabileceği gibi, kalp krizi, hipertansiyon, ülser gibi hastalıklar nedeniyle de olabilmektedir. Devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların %40’ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür. Devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirgenmesi için, devamsızlığa neden olan hastalıkların örgütsel kaynaklarına inilerek bunların düzeltilmesi gerekir (Albercht, 1979: 82).

2.4. STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

İnsan çağlar boyu stresin etkisinden kurtulabilmek için ilaçların yardımına başvurmuştur. Bununla ilgili olarak değişik ülkelerden değişik çözümlerin denendiği görülmektedir. Bunlardan, Güney Afrikalı yerliler bir kokain kaynağı olan Coca bitkisinin kurutulmuş yapraklarını çiğneyerek problemlerinden bir süre için uzaklaşma yöntemini bulmuş, Çinliler esrar içmiş, Sibirya' lı köylülüler "kutsal" kabul ettikleri mantarları çiğnemişlerdir. Bu onlar için hayatın zor tarafından ve kederlerinden kurtulmak için bir yoldur. Bu yöntemlerin kendilerini mutluluğa götürdüklerine inanırlar (Norfolk, 1989: 173).

Günümüz insanı da zaman zaman da olsa stresli olduğu durumlarda sigaradan, içkiden, uyuşturuculardan, yatıştırıcı ve sakinleştirici ilaçlardan yarar beklemektedir. Psikolojik durumu değiştiren ilaçların birçok ülkede tamamen başı boş bırakıldığı açıkça gözlemlenmektedir (Albrecht, 1979: 46- 49).

Uzmanlara göre strese neden olan durumu değiştirmek için önce etkili zaman planlaması yapılması gereklidir. "Bu duruma ne problem oldu, bu yalnızca benim açımdan mı problem, yoksa başkaları da bunu böyle mi görüyor, benim bir katkı var mı, katkısı olabilecek başka şeyler ya da kişiler var mı?" sorularına verilecek doğru yanıtları, olabildiğince çok seçenek üretme yöntemi izler. En iyi seçenek eyleme dönüştürüldükten sonra, sonuçlar değerlendirilir(Albrecht, 1979: 50).

"Duruma gösterilen tepkileri değiştirmek" için ise önce kişinin kendisiyle olumlu diyalog kurması gerekir. Örneğin; yapılan işle ilgili önemli bir görev atlandığında "Berbat bir şey oldu, böyle devam edersem asla başaramam" sözleri yarardan çok zarar getirir. Bunun yerinde, "Çok saçma bir hataydı. Ama yaptığım en kötü hata sayılmaz. Amirlerimle konuşup eksik kalan kısmı eklemeyi önerebilirim. Hatamı ve eksikimi fark ederek düzeltmeye çalıştığımı görürse memnun bile olabilir." Sözleri kişinin kendisini iyi hissetmesi açısından önem taşır. Kişinin stresle dolu olmasını beklediği bir duruma girmeden önce kendisini buna hazırlaması gerektiğini belirten uzmanlar, kendi kendine "Biliyorum...Bu işi becereceğim. Geçmişte de benzer durumlarla başa çıkmıştım, dünyanın sonu değil ya, her inişin bir çıkışı vardır" demesini öneriyor. Sorunları tartışabilmek de çözüm için önemli bir anahtar olarak görülüyor(Towner: 1998: 57).

Kişi tehdit edici bir durumla karşılaştığında “ne yapabilirim” diye kendine sorar. “Bu durumla nasıl başa çıkabilirim?” Kişinin bu soruya verdiği cevap ne kadar kaygı duyacağını da belirler. Burada kişinin bilgisi, becerisi, deneyimi, sahip olduğu kaynaklar, fiziksel durumu, sosyal durumu, iyimserliği, cesareti, kendine güveni devreye girer. Durumun dayattığı tüm tehdit edici güçlere karşı kişinin kendi gücüdür.

Kaygı düzeyi bu muharebenin sonucunu gösterir. Eğer kişi iyi bir muharebe planı yapar ve yürütürse, kaygı makul ölçülerde olacaktır (Tabi durumun gerçekten kontrol edilebilir olduğu varsayılırsa). Eğer kişi kendini çaresiz hisseder, kaçarsa; daha da kötüsü problemler için kendisini suçlarsa, uzun vadede yüksek düzeyde stres yaşaması olasıdır(Towner: 1998: 59).

Stres verici durumlarla başa çıkmada klasik yöntemler üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bu konuda özel bir eğitim almamış insanların kullandığı en etkili yöntemler: Bir başa çıkma planı için sorumluluk almak, ani tepkiler yerine iyi düşünülmüş eylemlere girişmek, öneri ve destek almaya çalışmak, durumdan bir ders, anlam çıkarmaya çalışmak, duygularını çevredekilere değil ama kendine ifade etmek, sükûnetini korumak ve mizahtan yararlanmak.

En yararsız yöntemler ise: düşmanca yaklaşmak, efelenmek, duygularını diğer insanların önünde kusma, kendini suçlama, kararsızlık, problemin kendiliğinden çözümlüvermesini umarak duruma aldırmyormuş gibi davranmak, duygularını bastırmak, denemekten vazgeçmek ve çok televizyon izleyerek, çok çalışarak, çok yiyerek, çok içerek, çok sigara kullanarak kaçmak. Stresle başa çıkmada farkındalık çok önemli bir faktördür. Kişi kendisini tanıyorsa bir problem olduğunda bunun farkına varabilir. Bir probleminin olduğunu kabul etmeyen insan, onu çözemez de. Durumu hafife alır ya da bir takım savunma mekanizmaları kullanarak durumu olduğundan başka türlü görmeye çalışırsak ya da kendimizi duygusal olarak fazla kaptırırsak, problem çözme çabalarımız boşa gider. Hatta stresimizi azaltma çabalarımız kalıcı ve tam bir çözüm bulmamızı engelleyebilir(Towner: 1998: 60).

Örneğin sakinleştirici kullanarak stresini azaltmaya çalışan bir insan, stresinin altında yatan nedenleri bulma ve bu nedenler konusunda bir şey yapma isteği duymayacaktır.

Eyleme geçilmeli, problemle yüzleşmeli ve durumu kontrolünü altına almak için bir şeyler yapmalıdır. Eyleme yönelik bu tutumun altında şu faktörler yatar:

1. Problemin çözülebilir olduğuna inanma.
2. Kişisel olarak bu durumu kontrol altına alabilecek güçte olduğuna inanma.
3. Bu eylemi yapmanın değeceğine inanma.

Bu olumlu inançların altında geçmiş deneyimlerimiz, aynı durumla karşılaşan diğer insanların verdikleri bilgi, destek ve kendimizi daha donanımlı kılmak için edindiğimiz yeni bilgi ve becerilere olan güvenimiz yatar(Norfolk, 1989: 173).

Ancak problem bazen çözümsüzdür. Strese dayanıklı, güçlü kişi içinden çıkılması mümkün olmayan bu durumu görmek suretiyle birçok tuzaktan korur kendisini. İmkânsıza ulaşmak için uğraşıp durmaz. Hatta kendisine bahaneler bile bulabilir. Elinden geleni yapar, daha sonra “bekleyelim, görelim” tutumu içerisinde stresli durumdan mümkün olduğunca kendisini uzaklaştırır. Kişinin mizah anlayışı varsa ve kendisinin ve problemlerinin aslında evrende ne kadar da küçük yer kapladığını görebiliyorsa, bu tutum başa çıkmasına yardımcı olacaktır.

Bazen problem çözümsüz olmadığı halde bir türlü çözülemiyordur. İyi bir problem çözücü bu durumda kaderine küsmez; gemileri yakmaz; ilişkilerini ve hayatla bağı koparmaz. Eğer durum olumsuzsa ve elden bir şey gelmiyorsa bile zihinsel olarak başa çıkma yolları araştırılabilir. Tekerlekli sandalyeye mahkûm kişilerle yapılan bir çalışma, strese dayanıklı olanların, durumun olumsuzluğuna ve değıştirilemezliğine rağmen, kendilerini kandırmak suretiyle de olsa yaşama daha kolay uyum sağladıklarını göstermiştir.

Kişinin, yaşamındaki olumsuzluklarla başa çıkabileceği inancı, ne kadar fırtınayla karşılaşırsa karşılaşsın, gemisini limana götürebileceğine ilişkin inancı stres yönetimi açısından en önemli niteliktir. Yaşamındaki olayların kontrolünü kendi elinde tuttuğuna inanan insan stresle çok daha kolay başa çıkar. Olaylar kontrol edilebilir nitelikte olmadığında bile kişinin en azından duygularını kontrol edebilme gücü vardır. “Ben bununla başa çıkabilirim” inancı kişinin başa çıkmasını kolaylaştırır. Üstesinden gelinebilecek problemlerde kişiye mücadele gücü verir; üstesinden gelinemeyecek problemlerde ise dayanma gücü verir(Norfolk, 1989: 173).

Stresle başa çıkmayı işletme yönetimi açısından bireysel ve örgütsel başa çıkma yöntemleri olarak iki grup altında toplamak mümkündür. İş hayatında kişinin karşı karşıya kaldığı stres yaratıcılarını kendisinin yok etmesi mümkün değildir. İşte bu durumda bireysel başa çıkma yöntemlerine başvurması, stresin olumsuz etkilerini kontrol altına almasına yol açacaktır. İşletme örgütünü kuran ve yönetenler de stres yaratan faktörlerden bir kısmını yok edebilirse, kişiyi daha huzurlu bir ortamda çalışır hale getireceklerdir(Towner, 1998: 67).

2.4.1. STRESLE BİREYSEL DÜZEYDE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

Bu stratejiler bireysel içerik olarak tepkiseldir. Mevcut olan stresle mücadeleye yöneliktir. Uzun süreli stresi ortadan kaldırmada şu stratejiler kullanılabilir. Egzersiz, çeşitli gevşeme teknikleri, biyolojik geri besleme, davranışsal kendini kontrol, dinlenme, beslenme ve zaman planlaması. Bu yöntemlerden bazıları uygulanarak stresin olumsuz etkilerini sınırlamak bedensel ve zihinsel yapıyı strese karşı güçlü hale getirmek mümkündür(Towner, 1998: 69).

2.4.1.1. Egzersiz

Stres kaynaklarının çoğunun etkisi ile boyun, omuz 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. Egzersiz stresin etkilerinden fiziksel etkinlikle kurtulma, bir rahatlama sağlama için başvurulmuş, sakinleştirici sonuç yaratan yöntemlerdendir.

İş görenlerinin ve yöneticilerinin sağlığını düşünen ve iyi bir stres yönetimi ile iş veriminin artacağını bilen birçok işletme egzersizin değerini anlamış ve elemanları için jimnastik salonları açmışlardır. Koşu, tenis, bisiklet, jimnastik, aerobik ve yüzme bunlar arasında yer alır. Egzersizin çok çeşidi olmamasına karşılık kişinin vücudunu dengeye getiren hareketler dört grupta toplanabilir: Spor ve eğlence niteliğindeki hareketler, aerobik, özel aletler kullanarak vücudun kas sağlığını geliştirme ve yoga gibi gerginlik azaltıcı hareketler (Artan, 1986: 42).

2.4.1.2. Gevşeme Teknikleri

Belli durumlarda stres yaşıyıp yaşamayacağımız beraberimizde taşıdığımız beceri ve inançlara bağlıdır. Bu beceri ve inançların farklı bir biçime sokulmasıyla stresle başa çıkma gücümüz ortaya çıkar.

Gevşeme teknikleri kişinin vücut işlevlerini isteyerek terk etmesi esasına dayanır. Kişinin hem rahatlamasını hemde dinçleşmesini sağlayan bir yöntemdir. Klasik ve izometrik hareketlerden oluşan bu yöntemi insan kendisini stres altında hissettiği her an uygulayabilir. Gözler kapatılarak nefes tutulmadan, gözlerden başlayıp tüm kasların gergin hale gelmesi sağlanır (acı verecek kadar değil) ve sırasıyla;

- A. Gözler sıkıca kapatılır.
- B. Burun ve dudaklar kasılarak birbirlerine yaklaştırılır. Bütün yüz sanki bir noktada birleşecekmiş gibi buruşturulur.
- C. Çenenizi ve omuzlarınızı göğsünüze yaklaştırın.
- D. Kollarınızla vücudunuz gerin ve ellerinizi yumuk yapıp sıkın
- E. Karnınızı kasın.
- F. Kalçanız ve baldırlarınızın gergin hale gelmesini sağlayın.
- G. Ayaklarınızı gerip ayak parmaklarınızı kıvrın (kramp ihtimaline karşı dikkatli olun).
- H. Bu noktada, vücudunuzun her tarafı gerilmiş olmalıdır. Ardından en son gerginleştirdiğiniz ayak parmaklarınızdan başlayarak sırayla sondan başa doğru kaslarınızı gevşetin.

Bütün kaslarınızın gevşemesini sağlayın. Bu gerdirme ve gevşetme egzersizleri kişinin bütünüyle rahatlamasını sağlayacaktır. Zihni, bir mesaj veya bir imge üzerinde yoğunlaştırmak söz konusu olabileceği gibi, serbest çağrışımlar içinde bulunmak veya zihinsel sessizlik içinde olmak şeklinde de uygulanabilir.

Derin 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(Artan, 1986: 44).

Bunun yanı sıra nefes alışverişine bilinçli olarak dikkati yoğunlaştırmak, stresi kontrol etmede kişiye çok yardımcı olacaktır. Birçok insan kendisini stres altında hissettiği zaman kesik kesik ve hızlı nefes almaya başlar. Nefes alırken yalnızca göğüsün üst bölgesini ve omuz kaslarını kullanır ve nefesini uzun süre tutar. Bunun aksine, bilinçli ya da bilinçsiz, stresli durumlarda normal nefes alma düzeyini koruyanlar kendilerini daha rahat ve sakin hissederler.

Nefes alışverişinize bilinçli olarak dikkatinizi yoğunlaştırmanız, stresi kontrol etmeniz size çok yardımcı olacaktır. Çoğu kişi kendilerini stres altında hissettikleri zaman kesik kesik ve hızlı nefes almaya başlar. Nefes alırken yalnızca göğsün üst bölgesini ve omuz kaslarını kullanır ve nefeslerini uzun süre tutarlar. Bunun aksine, bilinçli ya da bilinçsiz, stresli durumlarda normal nefes alma düzenini koruyanlar kendilerini daha rahat ve sakin hissederler(Artan, 1986: 45).

Şimdi, düzenli nefes alma alışkanlığının nasıl kazanılabileceğini öğrenelim. Doğal nefes alışverişini öğrenmek için, kolay bir ritimde aşağıdaki egzersizi yapın. Tüm egzersiz beş dakikadan kısa bir sürede bitecektir. Gözlerinizi kapayın ve burnunuzdan yavaşça derin bir nefes alın. Nefesinizi kısa bir süre tutun ve ağzınızdan verin. Önemli olan diyaframınızı kullanarak yavaşça ve derin bir nefes almanız (kaslarınızın büyük bir bölümü belinize çok yakındır) ve sağlamanızdır. Diyaframınızı kullanarak nefes almanız, rahatlamayı kolaylaştırır ve gerginliğinizin azalmasını sağlar.

Nefes alırken, renkli bir havanın ciğerlere dolduğu hayal edilebilir. Vücudunuzun tamamen renkli hava ile dolduğunu hissettikten sonra, kendi görünüşünüzü gözünüzün önüne getirin, her nefes verişinizde renkli hava vücudunuzdan çıkacak, havanın seviyesi yavaşça inişe geçecek ve başınızdan ayaklarınıza doğru yavaşça azalmasını sürdürecektir. Renkli havayı dışarı verirken miktarının, vücudunuzun aşağı noktalarına doğru gittikçe azaldığını düşünebilirsiniz. Son renkli havayı dışarı verdiğinizde, seviyesi ayak parmaklarınıza kadar düşmüş ve yok olmuş olacak ardından da bir dakika kadar sessizce oturarak ne kadar rahatlamış olduğunuzu hissedeceksiniz(Artan, 1986: 46).

İnsan bedenindeki hücreler, kanın taşıdığı oksijen ve diğer faydalı maddelerle beslenir. Stres tepkisi esnasında damarlar daraldığı için hücrelere giden kanda azalma meydana geleceğinden hücreler yetersiz beslenecektir. Stres tepkisinin sık ve devamlı olması halinde ise bu hücreler hastalıklara duyarlı hale gelecektir. Hücrelerin yaşam süresini uzatmanın ve onları sağlıklı kılmanın bir yolu da fiziksel egzersizdir. Damarların genişlemesi ile artan ve hızlanan kan akımı nedeniyle hücreler daha iyi beslenir. Böylece hem daha sağlıklı olmaları hem de uzun ömürlü olmaları sağlanır.

Düzenli nefes alışkanlığını öğrenebilmek için, kolay bir ritimde beş dakikadan daha kısa bir sürede belirtilen egzersizleri yapmak yeterli olacaktır. Gözler kapatılır ve burundan yavaşça derin bir nefes alınır. Nefes kısa bir süre tutlur ve ağızdan verilir. Önemli olan diyaframı kullanarak yavaşça ve derin bir nefes almaktır (kasların büyük bir bölümü bele çok yakındır). Diyaframı kullanılarak nefes almak, rahatlamayı kolaylaştırır ve gerginliğin azalmasını sağlar(Artan, 1986: 48).

2.4.1.3. Biyolojik Geri Besleme

Kişilerin vücutlarındaki olayları çeşitli ölçüm aletleri ile gözleme esasına dayanır. Belirli bedensel süreçlerdeki değişiklikler sezgi yolu ile önceden tahmin etmeye çalışır. Eğer bu uyarılar düzenli bir şekilde değişiyorsa, gevşeme durumuna geçiş daha kolay olacaktır. Bu amaçla kullanılan araçlar tartı, termometre, yalan makine' sı, galvanik deri tepkisi ölçerleri, elektromiyograf şeklindedir(Iwancevich, 1980: 42).

2.4.1.4. Davranışsal Kendini Kontrol

Birey kendi davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını düşünerek düzenlemek suretiyle kendi kendini kontrol etmeyi başarabilir. Stresi azaltmak için kendi davranışlarını düzenlemenin yanında strese sebep olabilecek durumlardan kaçınmak ta bir stratejidir. Bu durumda, kişinin durumu kontrol etmesi sağlanmış olmaktadır (Makin ve Patricia: 1995: 91).

İnsanlar geçmişte yaşadıkları olumsuzlukları düşündüklerinde o anı adeta tekrar yaşarlar, üzerinde yorum yaparlar ve yeniden stresli bir yapıya ulaşırlar. Buna karşılık

geçmişte yaşanan olumlu zamanları hayal etmek unutulmuş hazları yeniden yaşamak ve rahatlamak için bir yoldur. Hayal kurma bazen gelecekte özlenen ve gerçekleştirilebilecek davranışları da içerebilir. Önemli olan olumlu sahneleri tekrar yaşamak veya yaşamayı düşünmektir.

Gülmemin de büyük terapi değeri vardır. Şakalara, hayata ve kendimize gülmek, bireysel stresi başka bir bakış açısıyla görmeyi sağlar. Kahkaha duygusal ve zihinsel ihtiyaçları karşılamakla kalmaz, vücudun sağlığını arttıran olumlu kimyasal değişiklikler de yaratır.

İnsanların kendi başlarına yapabilecekleri, gereğinde kendilerini dinlendirebilecekleri hobileri olmalıdır. Kişi, zihinsel ve vücut stresini arttırmayan hobiler seçerek, kendisine zevk veren, ilgisini çeken davranışlar sergileyerek de bireysel stresi ile başa çıkabilir (Artan, 1986: 42).

2.4.1.5. Dinlenme

Dinlenme konusunda şu tavsiyeler önerilebilir(Makin ve Patricia, 2002: 22- 26).

- İşinizin dışında dinlenmek için zaman ayırın.
- Meditasyon ve gevşeme tekniklerini uygulayın.
- TV'yi az izleyin, ilginç kitaplar okuyun, korku filmi izlemeyin.
- A tipi kişiliğiniz varsa B tipi kişiliğine geçmeye çalışın.

2.4.1.6. Beslenme

Sağlığın beslenmeden geçtiğini bilerek, temel beslenmeyi sağlayan yiyeceklerin dengeli bir bileşimini oluşturur.

- Aşırı yağ, şeker ve kaloriden uzak durun.
- Alkol ve sigara kullanmayın.
- Hazımsızlık giderici, sakinleştirici, uyku ilacı kullanmayın.
- Kafeinli içeceklerden (kahve, çay, kola türü) uzak durun.

Kahve, kola ve kafein gibi hafif uyarıcılar insanı dikkatli ve uyanık yapmaya yardımcı olabilir. Ancak, bu uyarıcılar uykusuzluk ve huzursuzluğa sebep olabilir. Bazı ilaçların insanı uyanık tuttuğu için çalışmalarında yardımcı olduğu düşünülse de, genelde yasadışı olmalarının da yanında amphetamines (uyarıcı ilaç), kişinin bilgiyi saklamakta zorluk çekmesine yol açar.

Unutulmamalıdır ki az miktarda endişe iyi bir şey olabilir. Kan da pompalanan adrenalin hormonu bilgileri tutmada ve net düşünmede yardımcı olur. Ama çok fazla endişe ve panik, insanın düşünme ve edilgenlik yetisini zayıflatır. Yatıştırıcılar (depressant) kaçınılmaz, puslu, bulanık düşünmeye ve yanlış sonucu seçmeye yöneltir.

Bütün bunların yerine endorfin hiçbir yan etkisi olmayan ve çok kolay ulaşabileceğimiz bir hormon özelliğindedir. Hali hazırda insan beyinde bulunan endorfin hormonunu harekete geçirebilmek için egzersiz yapmak, koşmak, bisiklete binmek, yüzmek, aerobik yapmak yeterli egzersiz hareketlerindendir. Bütün bu aktiviteler endorfinin beyindeki sinir hücrelerimizde harekete geçmesini sağlayacak, bunlara ilaveten yapılmış olan egzersiz hareketleride beyne giden oksijen miktarını arttıracaktır.

Tüketilen yiyecek ve içecekler, kişinin stres seviyesini etkiler. Bunlardan meyva ve sebzeler (pişmemiş ya da buharda hafifçe pişmiş), düşük yağlı besinler; balık, derisi alınmış kümes hayvanları, fasulye ve bakliyat çeşitleri ile her türlü tahıl, kahverengi pirinç, buğday ekmeği ve makarna çeşitleri tüketilebilir. Buna karşılık, işlenmiş şeker, şekerleme, yüksek yağlı atıştırmalar, yağlı besinler ve tuzlu yiyecekler (sinir sistemimiz için gereken potasyumu tüketirler) bağışıklık sistemini etkiler(Makin ve Patricia, 2002: 22- 26).

Kahve, çay, çikolata, kakao, kolalı içecekler kendiliklerinden strese yol açan besinlerdir. Bu besinler, stres tepkisini başlatan kimyasal maddeler içerirler. Bu besinler alındıklarında stres tepkisini harekete geçirirler. Uyanıklık ve hareketliliği arttırırlar. Bir oturuşta, arka arkaya 20 fincan kahve içilse, öldürücü dozda kafein alınmış olur. Aşırı kahve tüketiminin en sık rastlanan yan etkileri arasında kaygı, sinirlilik ve huzursuzluk halleri, ishal, düzensiz kalp atışları ve dikkati yoğunlaştıramama gibi stres belirtileri ortaya çıkar. Pek çok insan, kahve ve çay yerine ıhlamur, adaçayı gibi bitki çayı içmeyi

yeğlerler. Bunların içinde kafein miktarı sıfırdır. Papatya çayının sakinleştirici bir etkisi vardır.

Beslenme konusunda diğer bir önemli husus stresle vitaminler arasındaki ilişkidir. Stresli zamanlarda sinir sisteminin ve iç salgı sistemlerinin düzgün çalışmalarını sağlamak için bazı vitaminlere çok fazla gereksinim duyulur. Bunlar B (kompleks) ve C vitaminleridir. Bu vitaminlerin eksikliği stres yaratan faktörlere olan toleransı ve bunlarla başetme becerisini de düşürür. B vitaminindeki eksiklikler kaygı, huzursuzluk ve genel sinirlilik hali yaratır. Vücuda gerekli olan B (kompleks) vitamini eksikliğine yol açan bir yanlış beslenme alışkanlığı rafine beyaz şeker tüketimidir. Şeker, şekerle yapılan pastalar, kurabiyeler, draje şekerler iyi birer enerji kaynağıdır. Başka bir özellikleri yoktur. Bu besin maddelerinin beden tarafından kullanılır hale getirilmesi ve enerjiye dönüşebilmeleri için B (kompleks) vitaminlerine ihtiyaçları vardır. Beyaz un tüketimi de B vitamini eksikliğine yol açan beslenme alışkanlıklarından biridir.

Kahve, kola ve kafein hapları gibi hafif uyarıcılar sizi dikkatli ve uyanık yaptığundan bazen rutin faaliyetlerinizi yapmaya yardımcı olabilir. Diğer taraftan, bu uyarıcılar uykusuzluk, huzursuzluk ve acıya da sebep olabilir. Bazı kişiler yüksek dozlu bir kupa kahve içtikten sonra bebek gibi uyuyabilir. Bazılarıysa, bir fincandan sonra titremeye başlar. Bu kişinin kafeine gösterdiği toleransa bağlı olarak değişir. Bazı ilaçların insanları uyanık tuttuğu için birçok faaliyeti yapmaya yardım ettiği bilinmektedir.

Ancak, genelde yasadışı olmalarının dışında amphetamines (uyarıcılar) kişinin öğrendiği bilgiyi saklamakta zorluk çekmesine yol açtığıda bilinmektedir. Unutmayın ki, az miktarda endişe iyi birşey olabilir. Kanınıza pompalanan adrenalin kişiyi uyanık tutmada ve net düşünmede yardımcı olur. Ama çok fazla endişe, bireyin düşünmesini engeller. Eğer az miktarda gerginlik varsa, endişelenilmemeli ama birşeyler elinizden kaçıyor gibi oluyorsada rahatlama teknikleri çalışmak denenebilir(Makin ve Patricia, 2002: 22- 26).

Hamlet'in sözleri “Hazır olmak her şeydir” insanlara sınavdan önce sakinlik ve dinginlik çok önemli olduğunu hatırlatır. Alkol ve diğer suni yatıştırıcılar birçok faaliyette yardımcı olmayacaktır. Yatıştırıcılar (depressant) kaçınılmaz puslu, bulanık düşünmeye

ve yanlış sonuç çıkarmaya sebep olur. Yerine doğal morfin kaynağı olan endorfin kullanmak denenebilir. Endorfinin hiçbir yan etkisi olmadığı gibi ücretsiz olma özelliğide vardır. Çünkü o zaten insan beyninde mevcuttur. Onun ortaya çıkması için gereken tek şey kişinin egzersiz yapmasıdır. Basketbol sahasının çevresinde koşmak, bisiklete binmek, yüzmek, aerobik yapmak, yürüme gibi aktiviteler endorfinin beynindeki sinir hücrelerinde harekete geçmesini sağlar. Buna ilaveten, yapılan egzersizler kişinin güçlü kalmasını ve beyne giden oksijen miktarının artmasını sağlayacaktır.

Tüketilen ya da tüketilemeyen yiyecek ve içecekler kişinin stres seviyesini, hatırı sayılır bir şekilde etkiler(Makin ve Patricia, 2002: 22- 26).

2.4.1.7. Bireysel Başa Çıkma Yöntemlerinde Savunma Mekanizmaları

Kişi bir zorlama ile karşılaştığında, durumla baş edebilme gücünü kendisinde bulursa çabaya yönelik bir davranış biçimi gösterir ve içinde bulunduğu duruma uyum sağlamaya çalışır. Yetersiz kaldığı durumlarda ise, belirmeye başlayan stresten kurtulabilmek amacıyla savunmaya yönelik tepkiler geliştirir(Braham, 1998: 77).

Savunmaya yönelik tepkiler, zorlama karşısında uyum sağlamaktan çok, içinde bulunulan güç durumun yaratabileceği stresi ve psikolojik dağılmayı engelleyici bir amaç taşır. Bu tür tepkiler iki ayrı grupta incelenebilir:

1. Ağlama ya da kaygı yaratan konuyu yenileyerek anlatma biçiminde ortaya çıkan onarım mekanizmaları.
2. İnsanın iç dünyasında varolduğu halde, kendisine uygun gelmeyen duyguları ile yüzleşmek ve bu nedenle strese girmemek için kullandığı ego savunma mekanizmaları.

Strese karşı geliştirilen normal ve nevrotik savunma mekanizmaları şunlardır:

- Duyguların bastırılması.
- Tehlikelerin yok sayılması.

- Haklılık nedeni bulma, haklı olduğuna kendini inandırma.
- Yenilgi ve eksikliklerin sorumluluğunu başkalarına yükleme.
- Daha büyük başarıya yönelme.
- Engellenen istek ve davranışların tedirginliği, onların yerine geçecek diğer istek ve davranışlarla giderme(yüceltme).
- Örnek aldığı bir kişiyle veya grupla özdeşleşme.
- Kendi ülkülerine uyan insanları, kavramları benimseme.
- Çöküntü, nevrotik depresyon, karamsarlık.
- İntihar.
- Tepkilerin başkasına yönlendirilmesi.
- Fobiler.
- Dışa vurma, öç alma.
- Suç niteliği davranışlar.
- Kumar tutkusu.
- Dış dünya ile ilişkiyi en aza indirme.
- Karamsarlık, düşünce karışıklığı.
- Kişilik gelişiminde duraklama.
- Histerik davranışlar.
- Kaçış.
- Alkol tutkusu.

Stresle bireysel olarak başa çıkmanın tanınmış yöntemlerinden bir de, ” “DKBY” modelidir. Modelin her adımı, hayatınızı kontrol altına alıp, yaşadığınız stresin zararlarını, yararlı bir duruma getirme konusunda çeşitli yöntemlerden oluşur. DKBY modeline göre, stresi kontrol altına alma ve yönetme aşağıdaki adımları içerir (Braham, 1998: 78).

“DKBY” modelinde ilk adım, “Değiştir” adımıdır. Eğer mümkün ise, sizi strese sokan ortamı ve koşulları değiştirmeyi öngörür. Bunu başarmak, hayatınızın kontrolünü elinizde tuttuğunuza inanmanıza bağlıdır.

İkinci adım “kabul et” yaklaşımıdır. Bu adım esasen, değiştirilmesi mümkün olmayan koşulların kabul edilmesi temeline dayanır. Bu adım, kontrol edilemeyen ve bireyin gücünün, sınırlarının dışında gelişen olayları, pozitif bir yaklaşımla kabul etmeyi öngörür.

Üçüncü adım, “Boş ver” yaklaşımıdır. Gerçek dışı beklentilerden, ham hayallerden ve evhamın dayanılmaz ağırlığından kurtulmak için, başvurulması gereken duygusal ve zihinsel açıdan farklı bir kavrayışla, olaylara yeni ve farklı bir yorum getirme yöntemidir.

“Yaşam tarzını yönet yaklaşımı” stres yenmede başvurulacak “DKBY” yönteminin son adımıdır. Bu adım, çeşitli egzersiz ve gevşeme yöntemleri kullanılarak, stres kaynaklarını ortadan kaldırmayı hedefler. Sosyal ve duygusal destek sağlayarak, stres oluşturan unsurları strese düşmeden ortadan kaldırmak, “Yaşam tarzını yönet” yaklaşımının asıl gayesidir(Braham, 1998: 79).

2.4.2. STRESLE ÖRGÜTSEL DÜZEYDE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

İş gören açısından istenmeyen stresi örgütsel yapının da yarattığını, özellikle işletmede iyi yürümeyen beşeri ilişkiler sisteminin, hatalı kariyer geliştirme çatışmalarının, yetersiz fiziki çevrenin başlı başına stres kaynağını oluşturduğu bilinmektedir. İş gören bedensel ve düşünsel yapısını olumsuz etkileyen, çalışanların başarı ve mutluluğunu engelleyen iş stresinin yönetimi açısından işletmeyi yönetenlere de düşen görevler vardır.

Stresle başa çıkmada yararlanabilecek örgütsel mücadele yöntemleri bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla geliştirilmelidir. İş yaşamından kaynaklanan stresle başa çıkma stratejileri, iş görenlerin iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ve azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir.

Yönetim tarafından düzenlenen organizasyon düzeyindeki stres kaynaklarını ortadan kaldırmayı veya sosyal destek sistemleri ile stresin etkisini azaltmayı hedefler. Bu teknikler; fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal destek sistemleri, eğitim, meslek ve stres danışmanlığı, yetki devri, işi yapılandırma ve çalışma ortamını insancılaştırma olarak sıralanmaktadır(Eren, 1998: 71).

2.4.2.1. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

Gürültü, aydınlatma, renk düzeni ve hava koşulları konularındaki standartları kapsama alır. Gürültüyü azaltma yönünde uygulanabilecek mühendislik yöntemlerinin dışında çalışanlara ilişkin önlemler de mevcuttur. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü'nün 78. Maddesine göre gürültülü işlerde çalışacak işçilerin, işe alınırken genel sağlık muayenelerinin yapılması, özellikle kulak ve sinir sistemi hastalığı olanların ve hipertansiyonu bulunanların bu işlere alınmamaları öngörülmüştür. Çalışan, işçilere periyodik olarak genel sağlık muayenesi yapılacak, problemi olanlar tedavi edilecek veya işten ayrılacaktır(Sabuncuğlu, 1998: 41).

Aydınlatma ve renk düzeni doğal düzeni açısından doğal güneş ışığı en sağlıklıdır. Günde en az bir saatin güneş altında geçirilmesi yararlıdır. İş yerlerindeki aydınlatma da güneş ışığından yararlanmak gerekir. Yapay olarak aydınlatılmak zorunda olan işyerlerinde gün ışığına benzeyen tayflı lambalar kullanılmalıdır(Sabuncuğlu, 1998: 42).

2.4.2.2. Sosyal Destek Sistemleri

İşgörenlere sağlanan sosyal destek ile onların streslerden etkilenme düzeyi azaltılır. Bu da çalışma ortamı içinde destekleyici bir grup yaratarak ve ustabaşları eğitilerek emrinde çalışanlara destek ve anlayışlı olmalarını sağlayarak olabilir.

Öte yandan işyerinde dinlenme ve yemek aralarında yapılan faaliyetler psikolojik rahatlama yönünden oldukça etkilidir. Tenis, koşma, el topu, yüzme, gibi çeşitli oyunlar bunlar arasında yer alır. Öncülüğünü Japonların yaptığı ilginç bir dinlenme arası faaliyeti Amerika'daki örgütlerde de uygulanmaktadır. Bu faaliyet, 'saldırgan beden hareketleri odası' veya 'düşmanlık odası' olarak adlandırılmaktadır. Bu odada kişilerin yumruk atabilecekleri kum torbaları ve yöneticilerin mankenleri bulunmaktadır.

Dinlenme aralarında yöneticiler dahil tüm işgörenler bu odaya girip, birkaç hırs dolu yumruk sallayarak birikmiş saldırgan ve düşmanca duygulardan kendilerini kurtarabilmektedirler(Koçel, 1987: 137- 139).

İşletmelerde çalışanların stresine karşı yöneticiler etkin biçimde görev alabilecekleri gibi, sosyal yardım personeli görevlendirilebilir veya profesyonel danışmanlık hizmeti sunulabilir. Özellikle algılanan örgütsel stres kaynağının çalışanların hayal ürünü veya gerçeğin çarpıtılmasından kaynaklandığı durumlarda, bakış açılarının değiştirilmesi ve problemin altında yatan gerçek nedenlerin ortaya çıkarılması için profesyonel danışmanlık hizmetine başvurulması yerinde olacaktır.

Çalışanların yaşadıkları bu stresle baş edebilmeleri için, sosyal hayata daha fazla katılmaları ve değişimin olumsuz etkilerine karşı güçlendirilmeleri gerekmektedir. Bunun için iş yerlerinde sosyal destek çalışmaları ile desteklenmelidirler. Bu çalışmalara işletme yöneticileri, stresin olumsuz etkilerini önlemeye veya azaltmaya yönelik önemli bir teknik olarak başvurmalıdırlar. Bu yöneticiler, stres kaynağı ne olursa olsun, önemli bir stres yönetim stratejisi olan sosyal destek çalışmalarına, stresli çalışanların ihtiyacı olduğunun bilincinde olmalı ve bu stratejiyi uygulamaya önem vermelidirler(Magnuson, 1990: 49).

İşletmelerde söz konusu sosyal destek; yöneticilerden, sosyal yardım personelinden veya profesyonel danışmanlardan sağlanabilir. Stresli çalışanların işteki etkinliklerinin devamı, bu çalışmaların etkili şekilde uygulamaya konulmasına bağlıdır. Ayrıca, sosyal destek çalışmalarının başarısı için, bu hizmetin tüm çalışanlara eşit olarak sunulması gerekmektedir.

2.4.2.2.1. Sosyal Desteğin Tanımı ve Önemi

Stresi önlemenin en etkin yollarından biri, yaşamın bütün alanlarında sosyal desteğe sahip olmaktır. İşyerinde veya bulunulan herhangi bir çevrede, özveri temelinde kurulan arkadaşlıklar, geliştirilen insani ilişkiler ve bu amaçla yöneticilerce sunulacak hizmetler bireye önemli ölçüde sosyal destek sağlayacaktır. Sosyal destek, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel

ihtiyaçlarının başka bireylerle (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir.

Yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip olan çalışanların stres kaynaklarından biri olan güvensizlik hissine sahip olmamaları nedeniyle, aynı ortamda olmalarına rağmen sosyal desteğe sahip olmayan bireylere oranla daha az stres yaşadıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur (Tutar, 2000: 289).

İşyerinde stres olgusunun açıklanması iki farklı yönü bulunan bir konudur. Birincisi, alışanlara halihazır da maruz kaldıkları streten dolayı destek sağlanmasıdır. İkincisi ise işyerindeki potansiyel ve fiili stres kaynaklarını en aza indirecek önlemleri almaktır. Sosyal destek işyerindeki çalışanların maruz kaldıkları stresin etkilerini azaltmaya yönelik çeşitli yardımcı çalışmaları içermektedir. Sosyal destek sağlanarak çalışanın streten etkilenme düzeyi azaltılarak, stresin zararlı psikolojik etkileri aşağı düzeylere indirilebilir (Ertekin, 1993: 91).

Çalışanlara sosyal destek sağlanması, yöneticinin bu işe zamanını ve dikkatini vermesi anlamına gelmektedir. Sosyal destek çalışmaları; düzenli bir alt yapıya dayanarak çalışanlarla birlikte durumun gözlemlenmesi, incelenmesi ve ortaya çıkan problemlerin tartışılmasını içine almaktadır. Bu çalışmalara ek olarak, sosyal destek çalışmaları çalışanların strese karşı önlem almalarına ve gerekli değişiklikleri yapmalarına yönelik gerekli teşviklerin yapılmasını da içermektedir (Towner, 1998: 58).

2.4.2.2.2. Sosyal Yardım Personeli

İşletmelerde sosyal yardım görevi çoğu zaman ekstradan yapılmış bir hizmet olarak algılanmaktadır. Bu bakış açısının sonucunda işletmelerde, sosyal yardım personelinin hem nitelik hem de nicelik olarak çok düşük düzeyde kaldığı gözlemlenmektedir. Büyüklüğüne göre işletmelerde bir ya da iki sosyal yardım personeli çalıştırılabilir. Bunlar genellikle çalışanların her türlü kişisel ve örgütsel problemi ile ilgilenmekte ve sorumlu tutulmaktadırlar. Büyük işletmelerde sosyal yardım personeline yardımcı olarak diğer bölümlerden, çalışanlar görevlendirilebilmektedir (Towner, 1998: 80).

Sosyal yardım personelinin empatik, önyargısız, gizliliğe özen gösteren, dürüst, güvenilir ve kararlı olması gerekmektedir. Aynı zamanda iletişim konusunda bilgi sahibi de olmalıdır. Bu özellikler, çalışanların kendi iradeleriyle veya yöneticilerinin tavsiyesi ile çekinmeden sosyal yardım personeline başvurmalarında önemli bir rol oynamaktadır (Towner, 1998: 81).

2.4.2.3. Profesyonel Danışmanlık

İşletmeler kapsamlı bir sosyal yardım sistemine sahip olsalar bile, çalışanların gereksinim duyduklarında yararlanabilecekleri profesyonel danışmanlık sistemine her zaman ihtiyaç duymaktadırlar. Bu hizmet kurum içi profesyonel danışmanlardan, kapsamlı çalışanlara yardım programlarına kadar değişen farklı şekillerde verilebilir. Profesyonel danışmanlık, uygulamaya yönelik finansal, süreçsel ve sağlıkla ilgili konularla ilgilenen ve temelde kısa dönemli yardımları içeren sosyal yardım personelliğinden oldukça farklı ve karıştırılmaması gereken bir hizmettir.

Profesyonel danışmanlık hizmeti kapsamında ele alınan konular çok çeşitli olup; boşanma, cinsel bozukluk, ergenlik problemleri, uyuşturucu bağımlılığı, alkolizm, ölüm ve işyerindeki baskılardan kaynaklanan aşırı stres bunların başında gelmektedir. Bu noktada insanların özel yaşamlarından kaynaklanan stresin işyerini etkileyeceği ve söz konusu danışmanlık kapsamında ele alınması gerektiği unutulmamalıdır.

İşletmelerin profesyonel danışmanlık hizmeti kapsamında sunabileceği alternatifler aşağıda belirtilmiştir (Towner, 1998: 87).

2.4.2.3.1. Dâhili Danışmanlar

Dâhili danışmanlar işletmeyi yakından tanımanın avantajıyla çalışanlarda strese neden olan örgütsel faktörleri daha iyi bilmektedirler. Bununla birlikte, işletmenin yönetim yapısının bir parçası olarak algılanabilecekleri için bazı çalışanların güvenini kazanmaları zordur. Bu nedenle bu danışmanlara güvenilir biçimde ulaşılabilecek ve güvenilirliği sağlayabilecek dışarıdan bir mekânda görüşme hazırlanması bu sorunları ortadan kaldıracaktır.

Ayrıca yöneticiler, danışmanlara çalışanların sırlarını öğrenmek için baskı yapmamaları ve bu hizmetten bütün çalışanların eşit olarak yararlanmalarını sağlamaları gerekir (Köse,1982: 30).

2.4.2.3.2. Dönemsel Danışmanlık

Danışmanlık hizmeti işletme dışından saat bazında satın alınabilir. Profesyonel danışmanların saatlik ücreti bazen çok pahalı olmaktadır. Bu yüksek maliyet, danışmanlığın sürekli olarak sunulmasını olanaksız hale getirmektedir. Ulaşımda zorunlu olarak seçici davranılacaksa dönemlerin belirlenmesine kullanılacak kriterler ve bunun kim tarafından belirleneceği dikkatlice düşünülmelidir(Köse,1982: 32).

2.4.2.3.3. Tele - Danışmanlık

Tele-Danışmanlık, iletişimin telefonla sağlandığı tam bir danışmanlık hizmetidir. Güvenilirliğin tam anlamıyla garanti edilmesi bu seçeneğin avantajıdır. Bu nedenle üst yönetim tarafından tercih edilmektedir. Ayrıca bu yöntemde ulaşım çok rahattır. Özellikle ulaşım imkânı sınırlı olan ve rahatsız olan çalışanların yararlanabilecekleri bir yöntemdir. Kabul edilebilir bir maliyetle tüm organizasyonun hizmetine sunulabilir. Çünkü mekâna ve aşırı harcamalara ihtiyacı yoktur. İşletmedeki stres faktörleriyle ilgili istatistikî veriler sağlayabileceğinden kapsamlı bir boyutu da vardır (Köse,1982: 32).

2.4.2.3.4. Meslek Danışmanlığı

Kendilerini gerçekte uygun olmadıkları ya da hiçbir gelecek görmedikleri işlerde bulan işgörenlere yardımcı olan bir birimdir. Meslek danışmanlığı bu tür kişilerin ilgi ve yeteneklerini değerlendirerek, onları uygun yeni fırsatlara yöneltir. Bu birim bazı durumlarda örgütün diğer bölümlerine geçiş yapılması konusunda gerekli eğitim programları düzenler (Köse,1982: 33).

Eğer işletmede yükselme ve ilerleme basamakları belirli ve kişiler tarafından kavranırsa çalışanlar kendilerini istedikleri hedeflere göre yetiştirmeye çalışacaklar, ara sıra yöneticilerinden tavsiye isteyeceklerdir. İş gören yapacağı çalışmalar sonunda geleceğinin ne olacağını bilirse daha az olumsuz stres yaşayacaklardır.

Genellikle örgütlerde, iş görenlerin mesleki gelişim planlaması ile ilgili geçişlerin ve yükselmesinin geleneksel yollarla yapıldığı görülmektedir. Bireylerin yükselme ve ilerlemeleri genellikle bir yönetici tarafından babacıl bir yaklaşımla kendilerinin kararı olmaksızın sağlanır. Örgütlerde, bireylerin sonraki pozisyonlarının ne olacağı ve ne yapacaklarını bilmemek büyük stres kaynağıdır (Luthans, 1989: 212).

2.4.2.3.5. Stres Danışmanlığı

Kişilerin kendi başına çözümleyemedikleri stresli olayları profesyonel danışmanlar yardımıyla çözmeleridir. Bu amaçla işletmelerde psikolog veya sosyal psikolog istihdam edilmesi gerekir (Köse,1982: 34).

2.4.2.4. Çalışanlara Yardım Programı (ÇYP)

Çalışanlara Yardım Programı (Employee Assistance Programme), çalışanların işteki performanslarını etkileyebilen kişisel endişelerini gidermelerine yardımcı olmak amacıyla sunulan iş merkezli bir danışmanlık destek programıdır. Bu programlar, günümüzde tüm gelişmiş ülkelerin işletmelerince yaygın biçimde kullanılmaktadır.

ÇYP, genellikle bir harici örgüt tarafından sağlanan ve gizliliği temel alan kapsamlı bir danışmanlık sistemidir. Bununla birlikte, çok nadir de olsa kurum içi profesyonel danışmanlarca da bu programların yürütülmesi mümkündür (Lee and Gray, 1994: 223). Hizmeti satın alan işletmeden ayrı olması harici ÇYP'nin temel avantajlarından biridir. Böylece çalışanlar tarafından bağımsız ve objektif olarak yorumlanmaktadır. ÇYP'nin güvenilirliğine inanılması daha fazla çalışanın bu hizmeti kullanmasını olası kılacaktır. Bu durumda her kullanım için değil de, yıllık sabit bir fiyatla ödeme yapılması işletmenin yararına olacaktır.

ÇYP, programa katılanların gerginliklerini azaltmakta, psikolojik etki düzeylerini düşürmekte, uyumlarında daha sistemli olmalarını ve çalışma ortamındaki zorluklarla daha etkili biçimde başa çıkmalarını sağlamaktadır (Ertekin, 1993: 93).

ÇYP, aşırı stresli çalışanlara danışmanlık desteği sağlamasının yanında, hizmeti satın alan işletmeye temel örgütsel stres kaynaklarını belirlemesine yardımcı olacak genel

istatistik verileri de sunar. ÇYP bu sayede problemleri önceden belirlemek isteyen işletmeleri uzun dönemde kârlı çıkarır.

2.4.2.5. Eğitim

Stresli işgörenlere stres kontrol teknikleri öğretilerek, vücutlarını dinlendirici, rahatlatıcı fiziksel egzersizler yapmalarına olanak yaratarak onları tekrar kazanmaya çalışmak mümkündür (Köse, 1982: 58).

Diğer yandan, işçinin daha az çaba sarfederek, gerginlik hissetmemesi ve daha etkin olması için ona birtakım beceriler öğretilir. İşini en kısa yoldan nasıl yapacağı gösterilebilir. Çalışmaları en aza indirmek için çevresindekilerle geçinme yolları ve çatışmaları çözümü teknikleri öğretilir. Bu amaçla rol oynama ve duyarlık eğitimi gibi çeşitli eğitim teknikleri uygulanır (Köse, 1982: 58).

2.4.2.6. İşi Yeniden Yapılandırma

Fiziksel koşulların düzenlenmesi amacıyla çeşitli mühendislik yöntemleri kullanılabilir. İşin genişletilmesi, zenginleştirilmesi, sosyalleştirilmesi, iş değişimi (rotasyon), değişim yönetimi ve kararlara katılma gibi çeşitli örgütsel psikoloji yöntemleri uygulanabilir.

Rol çatışması ve belirsizlikler, bireysel stres kaynaklarının başında gelmektedir. Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltabilirler. Rol belirsizliği, rol çatışması ve kötü ilişkiler gibi gerilim kaynaklarının ortadan kaldırılmasına yönelik çeşitli önlemler uygulanabilir. Bu amaçla örgütte herkes tarafından anlaşılan ve kabul edilen açık bir iş bölümü sistemi getirilmelidir. Çok adil ve objektif bir performans değerlendirmesi yapılmalı ve eşitlik ilkesine uyulmalıdır. Terfide esas alınan kriterler yöneticilere mutlaka iletilmelidir. Örgütsel yapı esnek duruma getirilmeli, daha az belirsizlik ve çatışma, daha iyi kişilerarası ilişkiler geliştirilmelidir. Bilgi akım sistemleri geliştirilerek rol belirsizliği azaltılmalı, gerekirse yeniden örgütlenmeye veya yapılanmaya gidilmelidir (Albercht 1971: 294- 297).

Birçok örgütte, bürokratik ve resmi bir yapı ile birlikte katı ve kişisel olmayan bir hava vardır. Bu durum önemli bir stres kaynağıdır. Daha az merkeziyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarıya doğru iletişime izin veren bir yapı kurulması önemli bir başa çıkma stratejisi olabilir. Kuramsal olarak, böyle bir yapı ve süreç değişikliği iş görenler için daha destekçi bir örgüt havasının yaratılmasını, iş stresinin azaltılmasını sağlayacaktır.

2.4.2.7. Çalışma Ortamını İnsancıllaştırma

Çalışanlar arasındaki çatışmayı azaltmak ve örgütsel rolleri belirgin hale getirmek gerekir. Bir işletmede ortaya çıkan rol çatışması ve belirsizlik belli başlı bireysel stresörler'dendir. İyi bir organizasyon yeterli iş başı eğitimi kişilerin ne yapacağını gösteren görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye yönelik düzenlemeler rol belirsizliğini ve kişiler arası çatışmayı önemli ölçüde azaltır. Örgüt üyelerinin çoğunluğu, işlerinden ve rollerinden doyum aldıklarını hissetmelidirler. Birbirleriyle ve gözetmenleriyle ilişkileri iyi olmalıdır. Etkin ve verimli çalışma sağlanmalıdır.

Tepe yöneticiler, üyelerin değer ve isteklerini anlamalı, karar verme ve planlama süreçlerine onların katılımını sağlamalı, üyelerle rahatlıkla iletişim kurabilmelidirler. Anlaşmazlık ve bölümlerarası yarışma, normal düzeyde olup, örgütün çalışmasını ciddi olarak aksatmamalıdır. Üyelerin çoğunluğu örgütü, ücret, durum ya da işle ilgili koşullarını iyileştirebilecekleri bir yer olarak görmelidir. Öte yandan çalışanların periyodik olarak sağlık kontrolü yapılmalı ve sağlıklı yaşamaları için işletme tarafından çeşitli programlar düzenlenmelidir (Albercht 1971: 294- 297).

Ayrıca aynı ilgilere sahip kişiler arasında ilişkiler kurulmasına olanak tanınmalıdır. Yapılan araştırmalarda işyerinde mizahın ve insanları güldüren etkinliklerin artırılması sonucunda, iş görenlerin verimliliklerinin ve sağlıklarının arttığı görülmüştür (Whitligton, 1994: 261).

2.5. ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ

Stres yönetiminde en çok kullanılan örgütsel teknikler; işe ve göreve yönelik düzenlemeler, iletişim ve diğer yaklaşımlar biçiminde incelenebilir. İş ve görevlerin

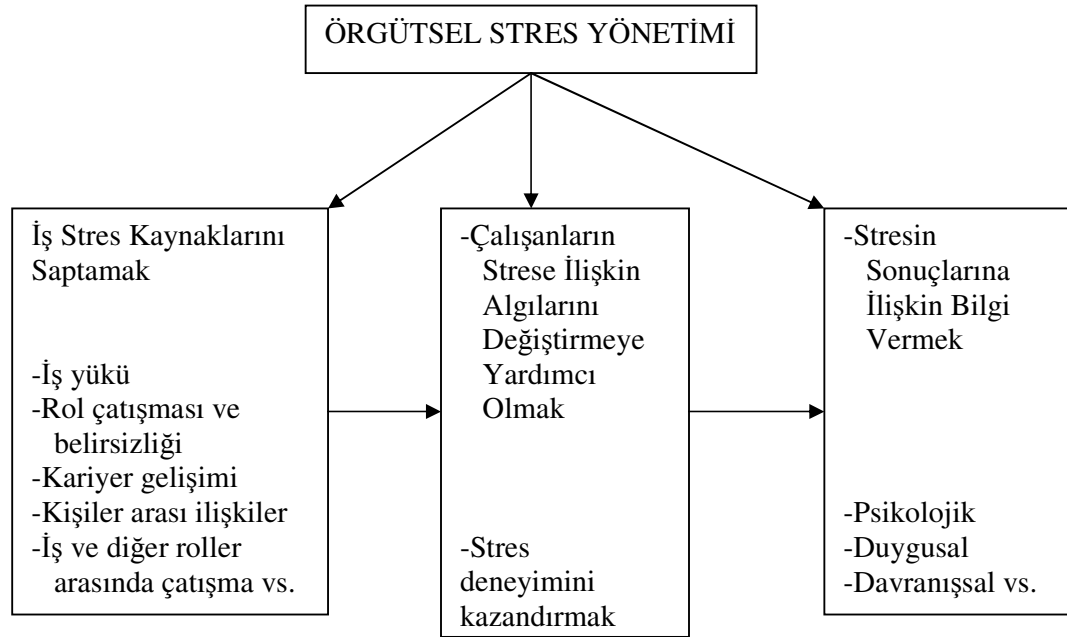
yeniden düzenlenmesi (job redesign) ile çalışanlara verilecek olan daha fazla sorumluluk, kararlara daha çok katılım, daha anlamlı işler, daha fazla özerklik ve daha çok geri bildirim sağlanarak stresin olumsuz etkileri azaltılabilir (Vecchio, 1987: 448). İş değiştirme (job rotation) yöntemi ile çalışanların işte eskime korkusu, az ya da fazla iş, yetersiz terfi imkânları, rutin işler ve yetersiz fırsatlar gibi işte görülen stres belirtileri, bireyin yeni bir işte yeni görevler üstlenmesi ile azaltılarak stresle karşılaşma olasılığı azaltılır. Çalışma ortamında stresle baş etmede kullanılan işi yeniden yapılandırma (jobstructuring) yöntemi, aşırı ve az iş yükü, zaman baskıları, iş teslimleri, rol çatışmaları ve rol belirsizliklerinin neden olduğu stresi önlemede etkili olmaktadır (Connor ve Worley, 1991: 61- 63).

Aşırı stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini arttırmak amacıyla, durumu değiştirme ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye “**stres yönetimi**” denir. Stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri desteklenir, olumsuz etkileri azaltılmaya ve yok edilmeye çalışılır (Connor ve Worley, 1991: 61- 63).

Örgütsel stres yönetimi, bireylerde ve örgütlerde oluşan stresle ilgili ruhsal ve davranışsal sorunları önlemek ve azaltmak için çalışmaktadır. Örgütsel stres yönetimi, stres ile baş etmede önce stres kaynaklarını tanıma, stres tepkilerini anlama sonra da stresin olumsuz sonuçlarını azaltma veya yok etmeye çalışmaktadır (Bknz Şekil 2.1).

Şekil 2.1’ de görüldüğü gibi örgütler, stres yönetimi yoluyla üç şekilde stresin zararlı etkilerini azaltma konusunda çalışırlar. Bunlar; stresin kaynaklarını teşhis etmek ve sonra azaltmak veya yok etmek, çalışanları iş stresi hakkındaki algılarını değiştirmelerine yardım etmek ve onlara stres deneyimi kazandırmak, çalışanlara stresin sonuçları hakkında bilgi vermek ve stresle daha etkili mücadele edebilme konusunda yardımcı olmaktır.

Şekil 2.1: Örgütsel Stres Yönetimi



Kaynak: Hellriegel vd., 1995: 242.

Birbiriyle ilişkili birden fazla görevin merkezi olarak bir araya gelmesiyle işin genişletilmesi (job enlargement) ile iş ve bu iş için harcanacak zaman daha iyi denetlenebilir. İş zenginleştirmenin çoğunlukla çatışmalara neden olduğu görülse de, çalışanların bu yolla işlerinden doyum sağladıkları, görevlerini daha iyi yapabildikleri ve işlerine karşı daha motive oldukları da açıktır (Torrington ve Hall, 1987: 360). İşin zenginleştirilmesi (job enrichment) ile rutin işlerde daha fazla yaşanan strese karşı avantaj elde edilmektedir. Bu uygulama ile sorumluluk, fırsatlar, farklı beceriler, görevlerin anlamlılığı, özerklik gibi etkenlerin zenginleştirilmesi sağlanır (Torrington ve Hall, 1987: 361).

Örgütte stres yaratan en önemli sorunlardan biri, örgüt içinde yapılan yetersiz ve zayıf iletişimden kaynaklanmaktadır. Örgüt içi iletişimin zayıf olması yapılacak bir faaliyetin iletişim zayıflığından dolayı veya konunun bireyler arasında aktarımı sırasında oluşan bilgi kaybı veya değişimi, süreç sonucunda farklı sonuçlara veya çıktılara neden olmakta, bu da işte stres yaratmaktadır.

İşlerin ve görevlerin yeniden düzenlenmesi ve örgüt düzeyinde çatışmaların, sorunların, örgüt faaliyetlerinin işleyiş problemlerinin en önemli kaynağını oluşturan örgütsel iletişimin önemli bir stres kaynağı olma işlevinden uzaklaştırılıp, gerçek işlevi olan bilgi ve fikir aktarımı görevini üstlenmesini sağlamanın yanında; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, örgütsel düzeyde sosyal destek sağlanması, çalışanlara verilecek eğitim ve danışmanlık hizmetleri, rol belirsizlikleri ve rol çatışmalarına karşı önlem alma, iş güvenliği sağlama, kabul edilebilir bir iş bölümü yapma, çalışanların güven duygularını geliştirme, örgütsel katılımı sağlama, aşırı ve az iş yükünü kaldırma, bireysel ve örgütsel amaç belirleme, değişim sistemlerinin doğru işlemesi, örgüt düzeyinde zaman yönetimi gibi örgüt çapında alınabilecek önlemler ve yapılması gereken çalışmalar yönetimin çalışanlara daha stressiz bir ortamda çalışma imkânı yaratması sağlayacaktır (Connor ve Worley, 1991: 62; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 200- 203; Ertekin, 1993: 91).

Stres yönetimi konusunda örgüt düzeyinde yapılan en önemli çalışmaları, örgütsel programlar oluşturmaktadır. Bu programlar; iyileştirme programları, çalışanlara yardım programları, stres danışmanlığı ve stres yönetim asistanlığıdır.

Çalışanlara sağlık desteği veren iyileştirme programları, bireylerin zihinsel ve fiziksel durumlarını geliştirme üzerine yoğunlaşmıştır. İyileştirme programları stres önlemede etkili bir stres yönetim stratejisi olarak önemli bir etkiye sahiptir (Schermerborn, 1997: 414). Etkili bir iyileştirme programının hem bireye hem de örgüte pek çok yarar sağladığı görülmektedir. İş kazalarının ve devamsızlığının azalması, verimliliğin artması, iş tatmininin yükselmesi, motivasyonun sağlanması, sağlık harcamalarının düşmesi, iş gücü dönüşüm oranındaki azalmalar bu yararlardan bazılarıdır (Violette ve Violette, 1990: 90).

Çalışanlara yardım programları, daha çok gevşeme yöntemleri, biyolojik geri besleme, algılama becerilerinin geliştirilmesi gibi yöntemleri kapsamaktadır. Bu programlar, katılımcıların psikolojik etki düzeylerini düşürmekte, gerginliklerini azaltmakta, daha uyumlu olmalarını sağlamakta, stresle bireysel çabalarda başarılarını arttırmaktadır (Ertekin, 1993: 96).

Stres yönetiminde ele alınan stres danışmanlığı, bir çalışanla duygusal bir sorunu azaltmak amacıyla karşılıklı görüşme yapılmasıdır. Stres danışmanlığı, duygusal

sorunlarla ilgilenen, bir iletişim eylemi olan, çalışanların duygusal sorunlarını anlamak ve azaltmak üzerine çalışan bir sistemdir. Çalışanların duygusal sorunlarının neden olduğu tepkiler onların performansları ile doğrudan ilgilidir. Bu nedenle örgütler ve yöneticiler, çalışanlarının belli bir duygusal dengeyi korumalarını ve duygularını birlikte, işbirliği içinde, verimli bir ortamda ve ekonomik, sosyal ve psikolojik doyum içinde çalışabilecekleri yollara yöneltmek isterler ve bu isteklerinin gerçekleşmesi için de danışmanlığa güvenirler (Davis ve Newstorm, 1998: 458).

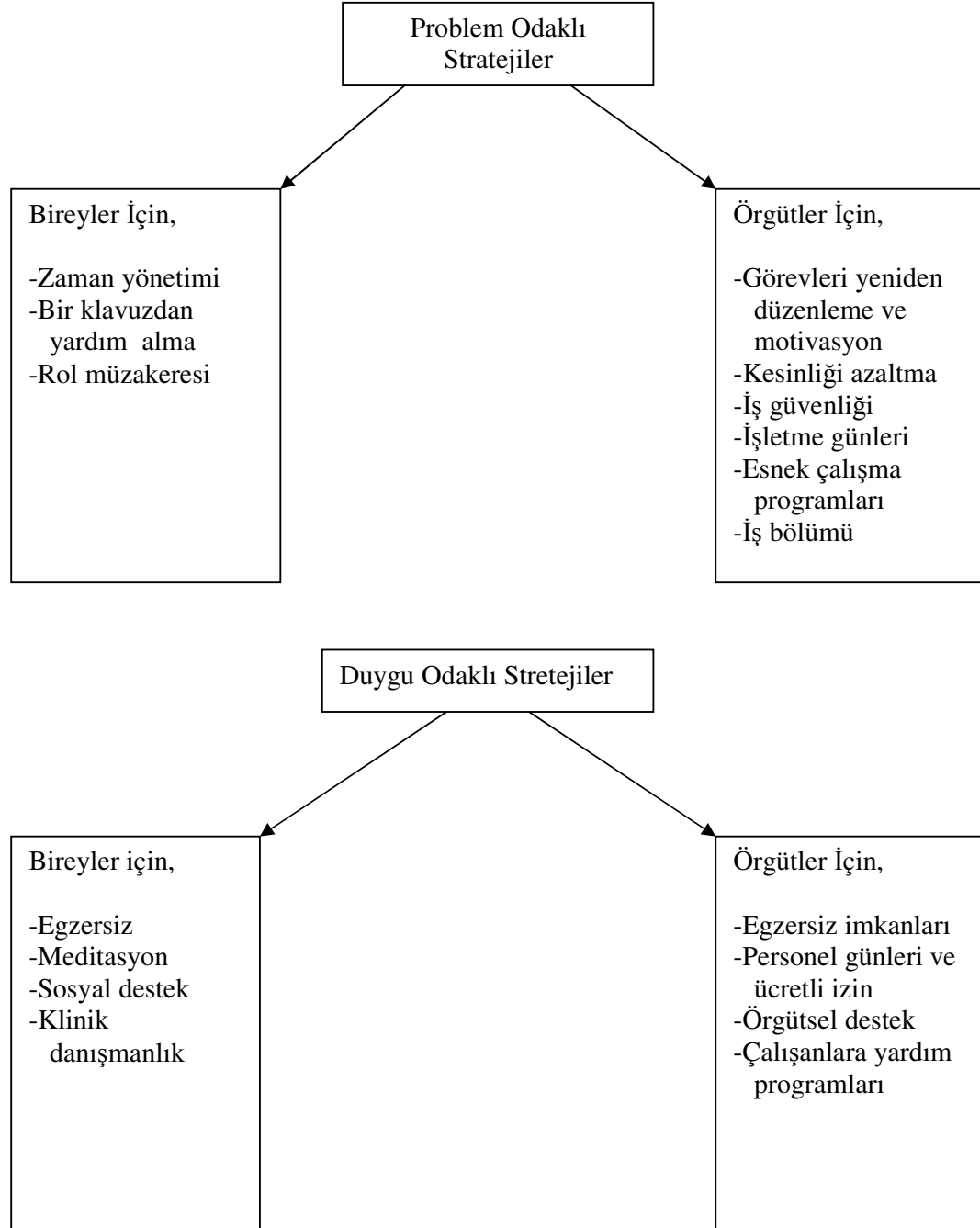
Yöneticiler, çalışanların yalnızca yaptığı işi değil, bütün olarak bireyi yönetmektedirler. Danışmanlık hizmetleri, öğüt verme, iletişim kurma, güven verme, duygusal gerilimin giderilmesi gibi şekillerde sağlanabilmektedir (Davis, 1988: 562- 584).

Çeşitli nedenlerle oluşarak iş yerinde hem üst yönetimi hem de çalışanları tehdit eden ve onların giderek tükenmelerine neden olan stresle başa çıkmak için işletmelerin geliştirdiği bir yöntem de stres yönetim asistanlığıdır (Davis, 1988: 562- 584).

2.5.1. Stres Yönetim Stratejileri

Stres yönetim tekniklerine ilişkin olarak farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Şekil 2.2’de sunulan stres yönetim stratejileri sınıflandırılmasında stres kaynakları ile mücadelede, problem odaklı ve duygu odaklı olmak üzere iki temel yönetim stratejisi olduğunu açıklamışlardır. Araştırmalar ise, insanların zamanlarının çoğunu her iki yöntem tekniğini de kullanarak stresle baş etme konusunda harcadıklarını göstermiştir (George ve Gareth, 1999: 321).

Şekil 2.2: Stres Yönetim Stratejileri.



Kaynak: George ve Gareth, 1999: 321.

Stressiz bir yaşam ve stressiz bir çalışma ortamı için gerek bireysel gerekse örgüt düzeyinde alınan önlemler yanında önerilebilecek genel ilkelerde bulunmaktadır. Stres

yönetiminin her tekniğinin, hem bireysel, hem de örgütsel hedeflere ulaşmada payı bulunmaktadır. Crampton (1995: 16- 18)'e göre, bir stres yönetim programında bulunması gerekenler; iş yerindeki önemli stres kaynaklarını tanımlama ve kontrol etme, çalışanlara strese neden olan bireysel etkenleri tanımlamalarında yardımcı olma, amaçları geliştirme, üst düzey yönetiminin desteğini alma, stres yönetiminin yararları konusunda çalışanlarla görüşme, çalışanların stres kaynaklarını ve stres tolerans düzeylerini tanımlamalarına yardımcı olma, çalışanlarla stresle nasıl baş edebileceğini öğretme ve stres belirtilerini tanıma olarak sıralanabilir.

BÖLÜM 3

HAVA TRAFİK KONTROLÖRLERİNİN STRES YÜKÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde teknolojik gelişmelere paralel olarak işyerinde psikososyal faktörler ön plana çıkmaya başlamış ve çalışanların sağlığını olumsuz etkilemesi ile işyerinde stres önem kazanmıştır. Konuyla ilgili olarak uluslararası düzeyde çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen, ülkemizde yapılan çalışmaların yetersiz düzeyde olduğu görülmektedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışma koşulları ile çalışma ortamındaki risk etmenlerinden özellikle psikososyal etmenler yönünden hava trafik kontrolörlerinin, özel bir risk grubu içerisinde olduğu görülmektedir. Yapılan işin niteliği itibarı ile gerek fiziksel, gerekse psikolojik strese maruz kalan hava trafik kontrolörlerinin iş sağlığı ve güvenliği koşullarının geliştirilmesi ve sürdürülmesi, sadece bu grup için değil tüm çalışanlar ve toplum için de büyük önem arz etmektedir (Tutar, 2000,39).

Hava trafik kontrolörlerinin; başta işin niteliğinden kaynaklanan sorunlar olmak üzere çalışma koşulları ve süreleri, çalışma ortamlarında bulunan çeşitli risk etmenlerine maruziyet sonucunda çok çeşitli ve özel sorunlar yaşadığı bilinmektedir. Bu sorunların ortaya çıkartılabilmesi için; hava trafik kontrolörlerinin iş sağlığı ve güvenliği koşullarını araştırmak, çalışma ortam koşullarını ve çalışma sürelerini incelemek, çalışanların maruz kaldığı, sağlığa zararlı risk etmenlerini belirlemek, bu etmenlere maruziyetin önlenmesi için öneriler geliştirerek ilgili taraflara sunmak ve konu ile ilgili eğitim etkilerini koordine etmek amacıyla bu çalışma planlanmıştır.

Bir uçağın emniyetle kalkış, uçuş ve iniş yapmasından sorumlu üç kişi varsa, bunlar pilot, teknisyen ve hava trafik kontrolörüdür. Çağdaş havacılıkta, özellikle hava trafik kontrolörlerinin (HTK) uçuştaki payları, pilotlarınkine yakın ve birinci derecede önemli görülmektedir. Geçmişte pilot sorumluluğunda olan pek çok şey, günümüzde HTK'lerine yüklenmiştir(Çetingüç, 2006: 40).

Farklı hız, irtifa ve yönlerde uçan değişik tiplerdeki uçakları, acil, arıza, çarpışma tehlikelerini ve emniyetlerini göz ardı etmeden, kısıtlı bir hava sahası olan meydanlarda ve değişen meteorolojik koşullar altında emniyetle yönetebilmek, bu meslek grubunun bir orkestra şefi gibi bilgili, dikkatli ve maharetli olmasını gerektirmektedir. Radar, telsiz, telefon gibi elektronik araçlardan gelen yoğun bilgi akışını değerlendirirken, görsel bilgileri de bunlarla birleştirmek, gece koşullarında ise neredeyse uçakları körlemesine yönetmek oldukça zor bir iştir. Bu süreç, İngilizce olarak özel bir terminoloji ve semboller ile sürdürülürken, iletişim de ayrı bir problemidir (Çetingüç, 2006: 40).

HTK'lerin stresleri, hastane yoğun bakım personelinin stresıyla bir tutulmakta, her iki grubun da kritik, karışık, çok önemli ve yetenek gerektiren meşguliyetleri olduğu bildirilmektedir. Böylesine stresli bir görev yapan HTK meslek grubunda hipertansiyon ve EKG anomalileri, kontrol gruplarından iki kat fazla mide ülseri, hazımsızlık, baş ağrısı, göğüs ağrısı gibi psikosomatik yakınmalar da anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Keza, görev saatlerindeki ölçümlerde, nabız, plazma fosfolipid ve idrar epinefrin-norepinefrin düzeyleri, normalin üzerindeki değerlerde çıkmıştır. Psikolojik araştırmalar HTK'lerine uygulanan kişilik testlerinden "California Personality Inventory"de tüm skalalar normal değerler içinde bulunmuştur (Çetingüç, 2006: 41).

11.000 ABD'li HTK'nin Catell PF- 16 ortak profilinde ise soyut düşünebilme yeteneği, entelektüellik, güçlü üstben, kendini kontrol edebilme, kendi düşüncelerinde ısrarcılık gibi olumlu yönde taşmalar belirlenmiştir. Dünyanın en yoğun hava trafiğine sahip olan Chicago-O'Hare Havaalanı ile ondan biraz daha az trafiği olan Houston-International Havaalanında yapılan bir anket çalışmasında kontrolörler; yoğun stres yaşamalarına karşın mesleklerinin prestiji ve doyumludur, yaptıkları işten gurur duyduklarını belirtmişlerdir. İlginç bir yaklaşım olarak da, işin bizzat kendisinin bir stresör olmadığını (bu meslek doyumunun iş stresini notralize etmesi biçiminde yorumlanabilir) vurgulamışlardır (Çetingüç, 2006: 41).

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Stres günümüzün hızlı değişim, çatışma ve rekabetle dolu dünyasında bireyin sağlığını ve verimliliğini etkileyen bir kavram olarak kabul etmektedir. Böyle olunca “Stresler Çağı” olarak nitelendirilen bir çağda yaşama uyum sağlamak; bedensel, ruhsal ve sosyal yönden sağlıklı olmak, huzurlu, güvenli yaşamak, başarı ve verimli olabilmek stresle başa çıkabilmeye, onu olumlu yöne kanalize edebilmeye bağlıdır (Cooper ve Davidson, 1987: 79).

Günümüz insanları değişen sosyo-ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler, aile ve iş yaşantılarına bağlı pek çok stres yaratıcı faktörden etkilenirler. Gelişmiş sanayi ülkelerinde, son yıllarda da ülkemizde çok popüler bir konu olarak karşımıza çıkan stres, insan sağlığını, iş üretimini ve verimi yakından ilgilendirmektedir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki bireyin gelecek yıllardaki sağlığı, mutluluğu, başarısı büyük ölçüde stresle başa çıkabilmesine, onu kontrol altında tutabilmesine bağlıdır. Stresle başa çıkamamak; başarısızlık, hastalık, kuşku, depresyon, kendine saygıyı kaybetme ve verim düşüklüğü demektir.

Endüstriyel yaşamın farklı bölümlerinde çalışanları tehdit eden birçok tehlikeler bulunmaktadır. İş kazaları, meslek hastalıkları, zehirli gazlar vb. ancak işyerlerinde en çok bunlar kadar etkili, sessizce, görünmeyen bir biçimde binlerce insanı etkileyen diğer çok önemli bir tehlike streştir.

Çalışanlar iş stresleri nedeniyle sağlıklarını kaybedebilmekte ve bu durum örgüt açısından da verim ve performans düşüklüğü yanında işe geç gelme, iş gören devir hızının yükselmesi, saldırganlık, örgüt aleyhine çalışma, dikkatsizlik, kaza yapma eğiliminin artması, hastalık sebebiyle kaybedilen iş gününün artması biçiminde olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu sebeple örgütlerde iş göreni olumsuz yönde etkileyen stres kaynakları araştırılmalı, olumsuz koşullar iyileştirilmeli ya da azaltılmalı ve stresle başa çıkma yöntemleri etkin bir şekilde kullanılmalıdır (Cüceloğlu, 1992: 52).

Bu çalışmada, stres, örgütsel ve bireysel stres, stresin kaynakları ve etkileri, örgütsel stresin yönetimi kavramları incelenerek teorik altyapı oluşturulmuştur. Bu teorik altyapı, hava trafik kontrolörleri üzerinde yapılan bir uygulama ile de desteklenmiştir.

Çalışmanın amacı, kontrolörlerin iş performansını olumsuz yönde etkileyen ve amaçlarına ulaşmada kendilerini rahatsız eden stres kaynaklarını belirlemek, stres belirtilerinin türünü, ne olduğunu ve görülme derecesini ortaya koymaktır. Çalışma, araştırmayla elde edilen bilgiler ışığında ulaşılan sonuçlar ve hava trafik kontrol personelinin stresle başa çıkabilmesine yönelik önerilerle tamamlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Araştırma, hava trafik kontrolörlerini etkileyen örgütsel stres kaynaklarını ve çalışanlarda görülen stres belirtileri ile motivasyon ve performanslarını arttırabilecek metodları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın anakütlesini, Devlet Hava Meydanları İşletmesi' ne bağlı olarak çalışmakta olan hava trafik kontrolörleri oluşturmaktadır. 2007 yılı nisan ayında tüm Türkiye' de çalışmakta olan 608 yönetici ve operasyonel hava trafik personeli içerisinde aktif olarak çalışan 458 hava trafik kontrolörüne posta yolu ile dağıtılan anketlerin 10 gün içerisinde iade edilmesi istenmiş ve anketlerin 107 adedi belirtilen sürede elde edilmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, anket formu kullanılmış, zaman ve maliyet sınırlaması önemli bir unsur olmuştur. Hava trafik kontrolündeki personele uygulanan ankette yer alan sorular, literatür araştırmasından elde edilen bilgiler ve yapılan işe özgü özel durumların belirlenmesi ile ortaya çıkan verilerin bir araya getirilmesi ile oluşturulmuştur (Davis and Newstrom, 1988,422; Kreitner and Kinicki, 1989: 566). Bu önermeler, literatür çalışmaları ile belirlenmiş beş grup stres kaynağı içerisinde değerlendirilmiştir.

Anketin güvenilirlik ve geçerlilik uygulaması, hava trafik personeli üzerinde uygulanmış olup, güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Anket formunun geçerliliği için uzman görüşüne başvurulmuş ve güvenilirlik katsayısı 0.88 olarak bulunmuştur. Bu değer 1'e yakın ve oldukça yüksek, kabul edilebilir düzeydedir.

Her bir stres boyutu, iş yaşamında karşılaşılabilecek çeşitli durumlar içerisinde ele alınmıştır. Ankette; stres kaynaklarını oluşturan 35, stres belirtileri ile ilgili 30 önerme yer almıştır. Ankette önermelere verilecek cevaplar için beş aralıklı Likert Ölçek kullanılmıştır. Ankete katılanlardan, kendilerine en uygun gelen seçeneği doldurmaları istenmiştir. Anket yoluyla toplanan veri tipine bağlı olarak frekans yüzde ve ortalama

standart sapma tanımlayıcı istatistikleri kullanılmıştır. Gruplar arası karşılaştırmada t testi teknikleri kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak $\alpha=0.05$ kabul edilmiştir.

Puanlama ise, önermelerin her biri strese neden olacak şekilde verilmiş olduğundan, işaretlenen basamağın taşıdığı ağırlık alınmıştır. Örnek olarak; “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini işaretlemiş olan anket katılımcısı o önerme için 5 puan, “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğini işaretlemiş olan katılımcı, 1 puan almıştır. Yine puanlamada, 3 puan “Kararsızım” tercihinin karşılığı gelmektedir. Bu şekilde anketteki önermelerin her birine verilmiş cevaplar stres puanı olmuştur. Her bir önerme için, stres puanlarının katılımcı sayısına oranı ile tüm katılımcıların ortalama stres puanları hesaplanmıştır. Verilerin çözümlenmesi SPSS Windows İstatistik paket programından yararlanılarak bilgisayarda yapılmıştır. Yapılan çözümler sonucunda elde edilen bulgular tablolara dönüştürülmüş ve yorumlanmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Her insanın karşılaşabileceği genel stres kaynaklarına ek olarak hava trafik kontrolörlüğü mesleğinin özelliğinden kaynaklanan stresler de vardır. Bu tür stresler “havacılığa bağlı stresler” olarak adlandırılabilir. Havacılık kaynaklı stresler; psikososyal ve çevresel olmak üzere iki kısımda incelenebilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 61- 85).

3.3.1. PSİKOSOSYAL STRESLER

3.3.1.1. İş Stresi

Kendisine verilen görevi gerçekleştirme konusunda yeteneklerine güvenemeyen veya diğer personel ile ilişki kurmada zorlanan, ekip çalışmasından kaçınan kontrolörler strese maruz kalır.

3.3.1.2. Çalışma ve Dinlenme Programları

Vücudumuzun alışık olmadığı bir zaman programına göre çalışmanın vermiş olduğu stres, reaksiyon zamanında, öğrenme ve karar verme yetisinde ölçülebilir oranda azalmalara sebep olur.

Kıtalararası uçuşlarda yolcu ve mürettebatın bir dizi bedensel ve bilişsel bozukluklar yaşamasına neden olan jet-lag tablosunun benzeri, vardiyalı çalışan başka iş grupları gibi, HTK'lerinde de görülebilir. Bu shift-lag sendromu' dur ve belirtileri jet-lag ile aynı olup, ciddi performans bozukluklarına yol açabilmektedir. Küçük hataların bile uçak kazaları, can ve mal kayıplarıyla sonuçlanması olasılığı, HTK'lerinin korkulu rüyasıdır. Bu meslek grubunda, "işle ilgili stres yükünün fazla olduğu, işlerinin hiç hata yapmadan süratli ve keskin karar vermeyi gerektirdiği, kontrolörün hava trafiğinin beyni ve kilit personel olduğu" konularında yazarlar, fikir birliği içindedirler.

Özellikle, gece vardiyasından sonra (gündüzlerin uzun gecelerin kısa olduğu yaz dönemlerinde) kontrolörün dinlenmesi, gün ışığı olduğu zamanlarda ve sosyal hayatın devam ettiği saatlere rastladığı dönemlerde, kontrolörlerin dinlenmesi ve programları aksamaktadır (Çetingüç, 2006: 41).

3.3.1.3. Aile Bağları:

Kontrolörler için aile, duygusal bir dayanım ve güven kaynağı olabileceği gibi, aynı zamanda stres kaynağı da olabilmektedir. Aileye bağlılık, performansı bazen olumsuz olarak da etkiler (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 61- 85).

3.3.1.4. Hastalık

Kontrolörler, periyodik olarak yıllık sağlık muayenesinden geçseler de organik hastalıklar da stres kaynağı olarak düşünülebilir. Zaman içerisinde kontrolörlerin sağlıklarında oluşan bozulmalar (mide, göz kusurları, işitme kaybı, kolesterol), strese neden olmaktadır. Ayrıca, strese bağlı olarak ortaya çıkan yorgunluk ise pek çok hastalığın ortak sebebidir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 61- 85).

3.3.1.5. Yakın Geçme ve İhlaller

Uçakların birbirlerine nazaran, hem teknik hem de insan faktörü göz önüne alınarak, birbirleriyle yakın geçişleri, kontrolörlere güvensizlik duygusu oluşturabilir. Bu güvensizlik duygusu da strese neden olacaktır

3.3.2. ÇEVRESEL STRESLER

3.3.2.1.Board Dizaynı

Işıklandırma, aletlerin yerleşimi, strip düzenin farklı olması, diğer sektörlerle ulaşılabilirlik, koltuk konforu ve ergonomisi, ses seviyesi gibi faktörlerin uygun olmadığı ya da rahatsız ettiği durumlarda kontrolörler belli oranda bir stresle karşılaşılır, bu durumda dikkatleri bu tür ayarlamalara kayabilir.

3.3.2.2. Isı ve İklimlendirme

Çok fazla soğuk ya da sıcak, kuru ve havasız, ofis koşulları kontrolörler üzerinde strese neden olur (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 61- 85).

3.3.2.3. Hız

Uçak hızı, yeryüzünde karşılaştığımız hızlardan daha büyüktür. Uçak tiplerine göre farklı süratteki uçakların kontrol edilebilmesi, her zaman hazır olma, ani reaksiyon ve maksimum refleks gerektirir. Bu da kontrolörler üzerinde strese sebep olmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 61- 85).

3.3.2.4. Kötü Hava Koşulları

Kötü hava koşullarında, uçakların normal rotalarının dışında uçması, bu durumun ne kadar süreceği, irtifa değişimi, hız değişiklikleri gibi anlık değişikliklerin sürekli takibi kontrolörler üzerinde bir baskı oluşturur. Bu da kontrolörler üzerinde strese sebep olmaktadır. (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 61- 85).

3.4. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER

- 1) Ho= Kontrolörlerin yaş düzeyleri dikkate alındığında memnuniyet düzeyleri arasında fark yoktur.
- 2) Ho= Kontrolörlerin yaş düzeyleri dikkate alındığında kullandıkları ekipman ve donanımların zorluk düzeylerinin arasında fark yoktur.

- 3) Ho= Kontrolörlerin cinsiyetleri dikkate alındığında memnuniyet düzeyleri arasında fark yoktur.
- 4) Ho= Kontrolörlerin cinsiyetleri dikkate alındığında görevlerinde yükselmek için mesleki yeterlilik aranmaktadır yargısına katılma düzeyleri arasında fark yoktur.

3.5. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Hava trafik kontrolünde çalışmakta olan personelin demografik özellikleri, yapılmakta olan işin özelliği, mesleki terfi, ilerleme ve takdir, yönetici, iş arkadaşları ile aile yaşamı ile ilgili değerler incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Sonuçta ise, çalışan personelde görülen stres belirtilerine ilişkin bulgular değerlendirilmiştir.

Tablo 3.1 : Stres Kaynaklarına İlişkin Önergelerin Dağılımı.

Stres Kaynakları	Adet
A. Yapılamakta Olan İşin Özelliği İle İlgili Stres Kaynakları	14
B. Mesleki Terfi, İlerleme, Takdir İle İlgili Stres Kaynakları	4
C. Yönetici İle İlgili Stres Kaynakları	7
D. İş Arkadaşları İle İlgili Stres Kaynakları	2
E. Aile Yaşamı İle İlgili Stres Kaynakları	3

Stres kaynaklarını kendi içerisinde 5 temel gruba ayırarak, ortalama değerleri hesaplanmıştır. Yüksek puanlar, stres kaynaklarının ankete katılanlar açısından önemli stres yapıcılar olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre, kararsız kalan ve 3 puanı tercih edenlerin 2 veya 4 puana ne kadar ve hangisine yakın olabileceği belli değildir. Bu nedenle, stres ortalama puanı 3'ün üzerinde olan stresörlerin oluş nedenleri, çalışan personeli nasıl etkilediği yorumlanmıştır.

3.5.1. Hava Trafik Kontrolünde Çalışan Personelin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan personelin cinsiyet dağılımlarının belirlenmesi içinsorulan soruya verilen cevapların dağılımı tablo 3.2' de sunulmuştur.

Tablo 3.2: Çalışanların Cinsiyet dağılımı.

	Frekans	%
Kadın	37	34.6
Erkek	70	65.4
Toplam	107	100.0

Buna göre erkek personel sayısı 70 (%65.4), bayan personel sayısı 37 (%34.6), olup toplam 107 kişidir.

Araştırmaya katılan personelin yaş gruplarına göre dağılımları tablo 3.3' e göre; yaşları 20 ile 30 arası olan 36 kişi (%33.6), 31 ile 40 arası olan 36 kişi (%33.6), 41 ile 50 arası olan 28 kişi (%26.2), 51 ve üzeri olan 7 kişidir (%6.5).

Tablo 3.3: Çalışanların Yaş Dağılımları.

	Frekans	%
20-30	36	33.6
31-40	36	33.6
41-50	28	26.2
51 ve üzeri	7	6.5
Toplam	107	100.0

Tablo 3.4'e göre araştırmaya katılmış olan personelin eğitim durumlarına bakıldığında; lise mezunu olan 2 kişi (%1.9), ön lisans mezunu olan 4 kişi (%3.7), lisans mezunu olan 85 kişi (%79.4), yükek lisans mezunu olan 16 kişidir (%15).

Tablo 3.4: Çalışanların Eğitim Durumları.

	Frekans	%
Lise	2	1.9
Ön Lisans	4	3.7
Lisans	85	79.4
Yüksek Lisans	16	15
Toplam	107	100.0

Araştırmada, esas alınacak ve test edilmeye çalışılacak başlıca hipotezler şunlardır:

- 1) H_0 = Kontrolörlerin yaş düzeyleri dikkate alındığında memnuniyet düzeyleri arasında fark yoktur.

H_1 = Kontrolörlerin yaş düzeyleri dikkate alındığında memnuniyet düzeyleri arasında fark vardır.

$$X^2= 5.813$$

$$Df= 3$$

$$P= 0.121$$

Karar kriteri $0.05 > P$, Kabul edilecek düzeydedir.

- 2) H_0 = Kontrolörlerin yaş düzeyleri dikkate alındığında kullandıkları ekipman ve donanımların zorluk düzeylerinin arasında fark yoktur.

H_1 = Kontrolörlerin yaş düzeyleri dikkate alındığında kullandıkları ekipman ve donanımların zorluk düzeylerinin arasında fark vardır.

$$X^2= 8.136$$

$$Df= 3$$

$$P= 0.043$$

Karar kriteri $0.05 < P$, kabul edilemeyecek düzeydedir.

- 3) H_0 = Kontrolörlerin cinsiyetleri dikkate alındığında memnuniyet düzeyleri arasında fark yoktur.

H_1 = Kontrolörlerin cinsiyetleri dikkate alındığında memnuniyet düzeyleri arasında fark vardır.

$$Z= -0.04$$

$$P= 0.965$$

Karar kriteri $0.05 > P$, kabul edilecek düzeydedir.

- 4) H_0 = Kontrolörlerin cinsiyetleri dikkate alındığında görevlerinde yükselmek için mesleki yeterlilik aranmaktadır yargısına katılma düzeyleri arasında fark yoktur.

H¹= Kontrolörlerin cinsiyetleri dikkate alındığında görevlerinde yükselmek için mesleki yeterlilik aranmaktadır yargısına katılma düzeyleri arasında fark vardır.

$$Z = -2.199$$

$$P = 0.028$$

Karar kriteri $0.05 < H_0$, kabul edilemeyecek düzeydedir.

Ankete katılanların personelin tam zamanlı olarak çalıştığı yıllar toplamı ise tablo 3.5’ te verilmiştir.

Tablo 3.5: Tam zamanlı çalışılan yıllar toplamı.

	Frekans	%
2 Yıllık	5	4.7
3 Yıllık	1	0.9
4 Yıllık	12	11.7
5 Yıllık	10	9.3
6 Yıllık	11	10.3
7 Yıllık	5	4.7
8 Yıllık	5	4.7
9 Yıllık	5	4.7
10 Yıllık	6	5.6
11 Yıllık	3	2.8
12 Yıllık	2	1.9
13 Yıllık	3	2.8
14 Yıllık	2	1.9
15 Yıllık	2	1.9
17 Yıllık	2	1.9
18 Yıllık	4	3.7
19 Yıllık	6	5.6
20 Yıllık	6	5.6
21 Yıllık	1	0.9
22 Yıllık	3	2.8

23 Yıllık	2	1.9
24 Yıllık	2	1.9
25 Yıllık	3	2.8
26 Yıllık	1	0.9
27 Yıllık	1	0.9
28 Yıllık	2	1.9
29 Yıllık	1	0.9
30 Yıllık	1	0.9
Toplam	107	100.0

3.5.2. Stres Kaynaklarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Stres kaynakalarına ilişkin oluşturulan 30 önerme ve ortalama oranlarına göre öncelik sıralaması tablo 3.6’ da sunulmuştur.

Tablo 3.6: Stres Kaynaklarının Ortalama Kabul Oranlarına Göre Sıralanması.

Öncelik	Soru	Ort.	Sıra
1	İş yüküm, gün içerisinde en az birkaç kez yoğun olmaktadır.	4.24	7
2	Personel sayısının yetersizliği nedeni ile kişi başına düşen iş yükü artmaktadır.	4.06	8
3	Kontrolör olarak yükselme olanaklarım tatmin edici değildir.	3.97	21
4	Çalıştığım ortamın ıskılandırma seviyesi gözlerimi yormaktadır.	3.85	6
5	Çalışma arkadaşlarımızla sorunlar yaşansa da, görev aksamadan devam etmektedir.	3.71	15
6	Kullanılan skop ve bilgisayar sistemleri, kullanım olarak zorluklar içermektedir.	3.67	4
7	Aşırı iş yükü nedeni ile hata yapmaktan korkuyorum.	3.66	9
8	Sistemlerin ulaşılabilirliği ve oturma pozisyonu rahat değildir	3.63	5
9	Nöbetli çalışma sistemi, aile ve sosyal çevremle olan ilişkilerimi engellemektedir.	3.56	10
10	Nöbetli çalışma sistemi ile çok sık uykusuzluk çekmekteyim.	3.47	11
11	Hava sahasının kontrol usulündeki belirsizlikler, kontrol birimleri arasında çatışmalara neden olmaktadır.	3.45	13
12	Görevimle ilgili değişim ve gelişmelerin takip edilebilmesi için sunulan imkanlar (internet, doküman vb.), yeterlidir.	3.38	17
13	Sahip olduğum yetkiler, sorumluluklarıma oranla yeterli değildir.	3.37	20
14	Asıl görevim dışındaki işler (yazışma, ek görev), görevime konsantrasyonumu bozmaktadır.	3.36	12
15	Çalışma yoğunluğuna bağlı olarak hafızamın zorlandığını hissediyorum.	3.30	13

16	Görevim bana, kurum içinde ve kurum dışarısında prestij ve saygınlık kazandırmaktadır.	3.26	22
17	Görevimde yükselmek için mesleki yeterlilik aranmaktadır.	3.16	19
18	Çalışma ortamından memnunum.	3.16	3
19	Mesleki yeterlilik sınavlarına girmeden önce stres düzeyim artıyor.	3.15	30
20	Üstlerim, görevimi daha iyi yapabilmem için destek olmaktadır.	3.04	24
21	Çalıştığım yerde bana kendimi geliştirme imkanı sağlanmaktadır.	2.88	16
22	Hizmetlerin gerçekleştirilmesi sırasında yaşanan uygunsuzlukların giderilmesi için yaptığım ikaz ve öneriler değerlendirilmektedir.	2.86	27
23	Üstlerim, önemimi anlamakta ve takdir etmektedir.	2.73	26
24	Ne zaman strese girsem sigara tüketimim artıyor.	2.64	28
25	Hava sahası yoğun iken, tehlike yaratacak bir durumu önceden sezmekte zorlanmaktayım.	2.55	19
26	Bir sıkıntı ile karşılaştığımda sürekli yemek yiyorum.	2.54	29
27	Kişisel gereksinimler (yemek, ulaşım vb.), karşılanmaktadır.	2.50	14
28	İşimi sevmiyorum ama çalışmak zorundayım.	1.76	2
29	Başarı ve tatmin duygusu veren bir işim var.	1.70	23
30	İşimden memnunum.	1.38	1

Stres kaynaklarının ortalama oranlarına göre yapılan değerlendirme sonucunda, önceliği, iş yükünün gün içerisinde en az birkaç kez yoğun olması almıştır. Homojen bir trafik dağılımının olmamasından dolayı kontrolörler görevleri esnasında zaman zaman zorlanabilmektedir. Sabah çok erken saatlerde ya da gece geç saatlerdeki yoğun trafik akışı daha hassas trafik planlamaları ile düzenlenebilir.

İkinci önemli stres kaynağı olarak personel sayısının yetersizliği nedeni ile kişi başına düşen iş yükünün arttığı görüşüdür. Son yıllarda ivmeli bir şekilde büyümekte olan havacılık sektöründeki en önemli sorun kalifiye personel sıkıntısıdır. Bu büyüme karşılığındaki uzun vadede personel istihdamı önceden belirlenmeli ve karşılanmalıdır. Hava kontrolü her ne kadar otomasyon ve diğer teknolojik sistemlerle desteklense de, bu sistemleri kullanarak iş yükünü hafifletecek bilgi ve eğitime sahip personel istihdamı önem taşımaktadır.

Üçüncü sırayı ise, kontrolör olarak yükselme olanaklarının tatmin edici olmaması almıştır. Yapı gereği devlet personeli olarak görev yapmakta olan kontrolörlerin, kadro ve terfi süreleri kanunlarla belirlenmesine karşılık herhangi bir sıralama, sınıflandırma, branslaşma veya bunlara karşılık gelen kadro eksikliği, kontrolör olarak bir yükselme

olanağı tanımamaktadır. Buda kontrolörlerin motivasyonunu bozarak stres kaynağı olmakta ve uzun vadede işlerine karşı olan bakış açılarını değiştirebilmektedir. Yabancı ülkelerdeki uygulamalara baktığımızda tam anlamıyla profesyonellik gerektiren bu mesleğin sahip olduğu özel yapı ile branşlaştığı, bölümlendirildiği bilinmektedir.

Dördüncü stres kaynağı olarak, çalışma ortamlarının ışıklandırma seviyelerinin yetersiz yada uygun olmayan şekilde olması, kullanılmakta olan skop ve bilgisayar sistemlerinin kullanım zorlukları içermesi ile bunlara ulaşılabilirlik ve oturma pozisyonlarının rahat olmaması olarak belirlenmiştir. Hava trafik kontrolünün yönetiminde esas yapıyı belirleyen teknik ekipman ve çalışan uyumu en önemli unsurdur. Teknik ekipman uyumsuzluğu ile personelin görevini yapması zorlaşmakta, motive olamamakta ve beklenen performans eğrisinin altında kalınmasına yol açmaktadır. Personelin daha sağlıklı çalışacağı ışıklandırma seviyeleriyle, ergonomik oturma pozisyonları seçilmeli, elektronik sistemlerin teknik olarak düzenlenmesi gerekmektedir.

Havacılığın 24 saatlik döngüsünden dolayı, hava trafiğinde bu ihtiyaca cevap verebilmesi 12 saatlik nöbetli çalışma sistemiyle gerçekleşmektedir. Bu süre uluslararası standartların üzerindedir, yapılan işin önemine karşılık daha hassas çalışma süresi ayarlamaları gerektirmektedir. Nöbetli çalışma sistemi ile gece vardiyaları sonrası uykusuzluk problemi ile karşılaşanların oranı dikkate alınmalıdır. Çalışanların ailesine ve sosyal hayata yeteri kadar zaman ayıramaması ayrı bir stres kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların aşırı iş yükü nedeni ile zihinlerinin zorlandığı ve bununla beraber hata yapma düşüncesi yüksek derecede stres kaynağı olarak belirlenmiştir. Bu düşüncesinde yanında hava sahası kontrolündeki kısmi belirsizliklerle alınan sorumluluk karşısındaki yetkiler, yetersiz bulunarak daimi stres kaynağı oluşturmaktadır. Hata payının sıfır olması gereken bu meslekte, düzeltici ve önleyici önlemlerin alınması ve sürekli olarak eğitimlerle desteklenmesi kuşkusuzdur.

Asıl görev dışındaki işlerin (yazışma, ek görev) çalışanların konsantrasyonunu bozabilmekte ancak çalışma hayatının getirdiği bu problem hemen hemen her organizasyonda vardır. Ayrıca personelin çalışma ortamından memnuniyetsiz ve kendini geliştirme imkânlarını yetersiz bulmaları stres kaynağı olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Amirlerin daha iyi görev yapılabilmesi için çalışanlara olan destek oranı ortalamanın üzerinde ancak yine de artırılarak stres düzeyinin düşürülmesine yardımcı olacak en büyük unsurların başında gelmektedir. Çalışanlar hizmetlerin gerçekleştirilmesi esnasında yaşadıkları uygunsuzlukların giderilmesi için yaptıkları uyarı ve önerilerin daha fazla dikkate alınmasını istemişlerdir.

Her ne kadar başarı ve tatmin veren bir görev yapıldığı belirtilmişse de, yaşanan bütün bu mesleki streslere karşılık çalışanlar sigara içme tüketimlerinin arttığını, yine strese karşılık yemek yeme istemlerinin arttığı yönde görüş bildirmişlerdir.

3.5.3. Yapılmakta Olan İşin Özelliği İle İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

Yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynaklarını değerlendirildiğinde, toplam 14 adet stresörden 12 adedi 3 ve üzeri ortalama almıştır (Bknz Tablo 3.7).

Tablo 3.7 : Yapılmakta Olan İşin Özelliği İle İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi.

Öncelik	Soru	Ort.	Sıra
1	İş yüküm, gün içerisinde en az birkaç kez yoğun olmaktadır.	4.24	7
2	Personel sayısının yetersizliği nedeni ile kişi başına düşen iş yükü artmaktadır.	4.06	8
3	Çalıştığım ortamın ışıklandırma seviyesi gözlerimi yormaktadır.	3.85	6
4	Kullanılan skop ve bilgisayar sistemleri, kullanım olarak zorluklar içermektedir.	3.67	4
5	Aşırı iş yükü nedeni ile hata yapmaktan korkuyorum.	3.66	9
6	Sistemlerin ulaşılabilirliği ve oturma pozisyonu rahat değildir	3.65	5
7	Nöbetli çalışma sistemi ile çok sık uykusuzluk çekmekteyim.	3.47	11
8	Asıl görevim dışındaki işler (yazışma, ek görev), görevime konsantrasyonumu bozmaktadır.	3.36	12
9	Çalışma yoğunluğuna bağlı olarak hafızamın zorlandığını hissediyorum.	3.30	13
10	Çalışma ortamından memnunum.	3.16	3
11	Mesleki yeterlilik sınavlarına girmeden önce stres düzeyim artıyor.	3.15	30
12	Hava sahası yoğun iken, tehlike yaratacak bir durumu önceden sezmekte zorlanmaktayım.	2.55	27
13	İşimi sevmiyorum ama çalışmak zorundayım.	1.76	2
14	İşimden memnunum.	1.38	1

İş yükünün, gün içerisinde birden çok defa yoğun olması durumu en yüksek stres kaynağı durumundadır. Mevcut zamanla birlikte iş yükünün fazla, iş temposunun da yorucu olduğu ve bazı faaliyetlerin de toplu olarak yapılması zorunluluğu olduğunda çalışanlar işyeri ile ilgili sorunlar yaşamaktadır. İş yükü fazlalığı, yetersiz kalifiye personel açığı ile daha da artmaktadır. Dolayısı ile mevcut zaman kullanımı çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır.

Çalışma ortamındaki ışıklandırma seviyesi yetersizliği de önemli bir konu olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte, kullanılmakta olan skop, bilgisayar ve teknik ekipmanların içerdiği zorluklar da önemli stres kaynağı olarak belirlenmiştir. Nöbetli çalışma yaşantısına karşılık yaşanan uykusuzluk problemleri ve adaptasyon sorunu daha esnek ve değişik çalışma programları ile değiştirilebilir.

Asli görevlerin dışında yapılması istenilen işler, kendilerine dinlenmeleri için ayrılan sürelerin kullanılması, ayrıca bu yoğunluğa bağlı olarak da görevlerindeki performanslarının yer yer düşmesi sonucu stres oluşturabilmektedir. Çalışanların daha iyi iş yapma çabalarının engellenmesi konusu stres kaynağı olarak görülmekle birlikte, daha iyi iş yapma gayretinin kurumun çalışma talimatları ile çatışmaması ve yapılan araştırma ve inceleme sonucu elde edilen görüşlerin yöneticilerin tecrübe ve öngörülleri ile çelişmemesi konusu göz ardı edilmemelidir.

Çalışma ortamından memnuniyet diğer bulgulara göre düşük görülsede stres ortalamasının üzerinde çıkmıştır.

3.5.4. Mesleki Terfi, İlerleme, Takdir İle İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

Mesleki terfi, ilerleme ve takdir ile ilgili stres kaynakları değerlendirildiğinde, toplam 4 stresörden 3 tanesi 3'ün üzerinde değer almıştır (Bknz. Tablo 3.8).

Personelin iyi bir iş yaptığı zaman, gereken takdiri görmemesi stres kaynağı olarak yer almaktadır. Kurumda hiyerarşik bir yapı bulunması nedeni ile çalışanların diğer kurumlarda olduğu kadar hızlı terfi etmeleri kanunen mümkün değildir.

Tablo 3.8: Mesleki Terfi, İlerleme, Takdir İle İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

Öncelik	Soru	Ort.	Sıra
1	Kontrolör olarak yükselme olanaklarını tatmin edici değildir.	3.97	21
2	Görevim bana, kurum içinde ve kurum dışarısında prestij ve saygınlık kazandırmaktadır.	3.26	22
3	Görevimde yükselmek için mesleki yeterlilik aranmaktadır.	3.16	19
4	Başarı ve tatmin duygusu veren bir işim var.	1.70	23

Terfi şansından memnun olmama, erken terfi yada yükselme için mesleki yeterliliğin olmadığı düşüncesi çalışanlar arasında stres kaynağı oluşturmaktadır. Çalışanların rutin görevleri dışında, özverili çalışmaları sonucunda, kendi düşüncelerine göre takdir edilmeleri gerektiğine inandıkları halde ödüllendirilmemeleri ise, takdir ile ilgili hususlarda en güçlü stres kaynakları arasında yer almaktadır.

3.5.5. Yönetici İle İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

Yönetici ile ilgili stres kaynakları değerlendirildiğinde, toplam 7 adet stresörden 3 adedi 3 ve üzerinde ortalama değer almıştır (Bknz Tablo 3.9).

Tablo 3.9: Yönetici İle İlgili Stres Kaynakları

Öncelik	Soru	Ort.	Sıra
1	Görevimle ilgili değişim ve gelişmelerin takip edilebilmesi için sunulan imkanlar (internet, doküman vb.), yeterlidir.	3.38	17
2	Sahip olduğum yetkiler, sorumluluklarıma oranla yeterli değildir.	3.37	20
3	Üstlerim, görevimi daha iyi yapabilmem için destek olmaktadır.	3.04	24
4	Hizmetlerin gerçekleştirilmesi sırasında yaşanan uygunsuzlukların giderilmesi için yaptığım ikaz ve öneriler değerlendirilmektedir.	2.86	27
5	Üstlerim, önemimi anlamakta ve takdir etmektedir.	2.73	26
6	Çalıştığım yerde bana kendimi geliştirme imkanı sağlanmaktadır.	2.88	16
7	Kişisel gereksinimler (yemek, ulaşım vb.), karşılanmaktadır.	2.50	14

İş yerinde yeterli internet imkânının sağlanmaması 1. derecede stres kaynağı durumundadır. Çalışanların birden çok kişiye aynı anda sorumlu olmaları, üstlerinde karşı yürütmek zorunda oldukları görev ve davranışlardan kaynaklanmaktadır.

Hiyerarşik bir yapıda bu konunun stres kaynağı olması beklenen bir sonuçtur. Diğer yandan yöneticiler tarafından çalışanların sürekli başarılı olmalarının istenmeside çalışanlar üzerinde baskı ve stres kaynağı oluşturmaktadır.

3.5.6. İş Arkadaşları İle İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

İş arkadaşlıkları ile ilgili stres kaynakları değerlendirildiğinde, toplam 2 adet stres kaynağı değerlendirilmiş ve 3 ortalama puanının üzerinde olduğu belirlenmiştir (Bknz Tablo 3.10).

Tablo 3.10: İş Arkadaşları İle İlgili Stres Kaynakları

Öncelik	Soru	Ort.	Sıra
1	Çalışma arkadaşlarımızla sorunlar yaşansa da, görev aksamadan devam etmektedir.	3.71	15
2	Hava sahasının kontrol usulündeki belirsizlikler, kontrol birimleri arasında çatışmalara neden olmaktadır.	3.45	13

Tabloya göre, çalışanlar beraber görev yaptıkları arkadaşları ile zaman zaman problemler yaşadıklarını ancak görevlerini aksatmadan çalışmalarına devam ettiklerini vurgulamışlardır. Burada personel arasındaki yaş profillerine göre, yaş farklılıkları olması ve bu farklılaşmaya çalışanların saygı duyması etkili olmaktadır. Ayrıca çalışanların hemen hemen aynı yetenekte olması, diğerinin daha fazla çalışmasını gerektirmemektedir.

3.5.7. Aile Yaşamı İle İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

Aile yaşamı ile ilgili stres kaynakları değerlendirildiğinde toplam 3 adet stres kaynağından 1'i 3 puan ortalaması üzerindedir. (Bknz Tablo 3.11).

Tablo 3.11: Aile Yaşamı İle İlgili Stres Kaynakları

Öncelik	Soru	Ort.	Sıra
1	Nöbetli çalışma sistemi, aile ve sosyal çevremlle olan ilişkilerimi engellemektedir.	3.56	10
2	Ne zaman strese girsem sigara tüketimim artıyor.	2.64	28
3	Bir sıkıntı ile karşılaştığımda sürekli yemek yiyorum.	2.54	29

İş yerinde yaşanan sorunlar ile işin özelliğine has nöbetli çalışma sisteminin çalışanların aile yaşantısına yansiyarak stres kaynağı olduğu belirlenmiştir. Burada değerlendirilen sigara bağımlılığına olan süreklilik ve yemek yemedeki artış dolaylı yoldan aile yaşantısını etkileyerek stres kaynağı için belirlenen kararsızlık dilimine yakın değer almıştır.

BÖLÜM 4

SONUÇ

Günümüzde çalışanlar, zamanlarının önemli bir bölümünü işyerinde geçirmekte, işin amaç ve gereklerini gerçekleştirmek için çaba harcamakta ve örgüt kendisine verilen görevi yerine getirebilmek için, işle ilgili, yöneticilerle ilgili, iş arkadaşları ile ilgili, maddi ve ailevi konularla ilgili bir dizi stresöre maruz kalmaktadır. Bu durum, örgütte örgütsel stres kavramının ortaya çıkmasına neden olmuş, bilim adamları ve araştırmacıları bu konuda çalışmaya, araştırma yapmaya, fikirler ve yeni düşünceler üretmeye yöneltmiştir.

İşletmeler stresli çalışanlarına çeşitli biçimlerde sosyal destek sağlayabilirler. Bu konuda stresli çalışanların yöneticilerine sosyal destek kaynağı olarak önemli görevler düşmektedir. Bununla birlikte, özellikle konunun kapsamlı ve bilimsel bakış açısıyla değerlendirilmesi gerektiği durumlarda sosyal destek kaynağı olarak profesyonel danışmanlık hizmetine de başvurulmalıdır. Bu durumda, hangi danışmanlık alternatifinin seçileceğinin belirlenmesi gerekir. İşletme yöneticileri çalışanlarına destek sağlamak amacıyla seçecekleri danışmanlık hizmetinin tüm çalışanlara yönelik, gizliliği esas alan, bağımsız, objektif, nitelikli ve deneyimli danışmanlardan oluşan ve stres kaynakları hakkında istatistiksel geri bildirim sağlayan özellikler taşımasına dikkat etmelidirler (Towner, 1998: 67).

Yöneticiler çalışanlarını etkin ve verimli olarak işe kazandırabilmek için, sosyal destek çalışmalarıyla onların karşılaştıkları stresin çözümüne yardımcı olmalıdırlar. Bu çalışmalar için gerekli giderleri göze alabilmelidirler. En büyük yatırımın insana yapılan yatırım olduğunu unutmamalıdırlar. Çalışanların etkinliğinin artırılmasında çok önemli bir yere sahip olan stresin çözümünde, anahtar rolü oynayan sosyal desteğin, bu konuda ne derece etkili bir yöntem olduğuna ilişkin görüşler, buraya kadar yazılanlar ışığında, şöyle sıralanabilir(Kırel, 1994: 45):

- Sosyal desteğin çalışanların karşılaştığı stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili bir yöntem olduğu bilinmelidir;

- Sosyal destekle stres çözümüne yardım edilerek çalışanların özgüvenleri geliştirilebilir.
- Sosyal destekle stres çözümüne yardım edilerek çalışanların etkinliği artırılabilir.
- İşletme verimliliği, sosyal destekle çalışanların karşılaştığı stresin çözümüne yardım edilerek artırılabilir.
- Çalışma barışı, sosyal destekle çalışanların karşılaştığı stresin çözümüne yardım edilerek sağlanabilir.
- Yöneticilerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe bilgi düzeyleri de artmakta ve yönetim olgusuna çok yönlü bakma niteliği kazanabilmektedirler. Böylece, modern yönetimin çalışma alanına giren sosyal destek gibi konular hakkında daha fazla bilgi sahibi olarak daha etkin şekilde kullanabilirler.
- Yöneticiler, bulundukları yönetim kademesi yükseldikçe sosyal desteğin, çalışanların karşılaştıkları stresin çözümünde etkili olacağına daha fazla inanmaktadırlar.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen uygulama sonucunda uygulama hipotezlerine ilişkin ulaşılan başlıca bulgular ise şunlardır:

Kontrolörlerin dört grupta incelenen yaş düzeyleri dikkate alındığında bu dört grubunda, bay ve bayan ayırt etmeksizin iş memnuniyeti düzeylerinin yüksek olduğu, ancak kullandıkları ekipman ve donanımların kullanım zorluk düzeylerinin arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. 41 ve üstü yaş grubu ekipman ve donanım kullanım zorluk düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. “Kontrolörlerin yaş ve cinsiyetleri dikkate alındığında görevlerinde yükselmek için mesleki yeterlilik aranmaktadır” yargısına katılma düzeyleri yine yüksek bir değer taşıyarak bu yargının tersi bir düşüncede olduklarını belirtmişlerdir. İşletmenin başarısının yöneticinin başarısı sayıldığı günümüzde, bu başarıya ulaşma büyük ölçüde işletme verimliliği ve çalışanların etkinliği temeline dayanmaktadır. Hem işletme verimliliği, hem de çalışanların etkinliği, karşılaştıkları stresin çözümüne bağlıdır. Stres çözümünde ise, sosyal destek yaşamsal bir role sahip bulunmaktadır.

Bu çalışmada, HTK'leri üzerinde bir araştırma yapılmış ve hava trafik kontrolörlerini etkileyen örgütsel stres kaynaklarını ve HTK'lerinde görülen stres belirtilerini ortaya koymak amacıyla, HTK'lerinin iş performansını olumsuz yönde etkileyen ve amaçlarına ulaşmada kendilerini rahatsız eden stres kaynakları belirlenmeye çalışılmış, stresin bu kişiler üzerinde ne derecede etki ettiği belirlenmiştir. HTK'lerinde görülen stres belirtilerinin ne olduğu, türü ve görülme derecesi araştırılmıştır.

Türkiye'de giderek artan hava taşımacılığı ve sportif uçuculuk ile, yüksek performanslı uçakları envanterine katan Türk Silahlı Kuvvetlerinin yoğunlaşan askeri uçuş etkinlikleri, bu uçuşları yöneten Hava Trafik Kontrolörlerinin iş yükünü ve streslerini arttırmaktadır (Çetingüç, 2006: 41). Anket ve testlerle yapılan değerlendirmelerin bir handikapı olarak, bu yöntemlerin ister istemez kişilerin kötümserliklerini teşvik ettiği, durumlarını olduğundan kötü göstermekle bazı kazanımlar elde edileceğinin sanılmasının, abartılı yanıtları arttırdığı göz önüne alınarak, test sonuçlarının olumsuzluğu kısmen bu nedenlere bağlanabilirse de, çalışma ortamı ve sistemle ilgili iyileştirmelerin gerekliliği bir gerçektir.

Hızla gelişen teknoloji, elektronik sistemlerin sürekli ve sık sık modernleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. ABD' nin en gelişmiş hava alanlarında çalışan Hava trafik kontrolörlerinin bile cihazların eski olduğundan yakındıkları bir işkolunda, benzer görevleri yapan bizim kontrolörlerimizin aynı türden yakınmaları doğaldır ve dikkate alınmalıdır. Görev başarısı ve üstün performans, çalışma koşullarının uygunluğu, mesleki doyum ve motivasyon unsurlarıyla yakından ilgilidir(Çetingüç, 2006: 41).

Anketlerdeki görev motivasyonunu irdeleyen sorulara alınan yanıtlardaki olumlu ifadeler, test skorlarından bile önemli olmalıdır. Ne yazık ki bunu sayısal olarak ölçüp objektif olarak gösterme olanağımız yoktur. İş stresinin, iş sevgisiyle aşılabilecek bir şey olduğunu unutmamak gereklidir. Hava trafik kontrolörlerinin iş sevgilerini örselememenin yolları aranmalıdır. Hiç kimsenin örselenmiş, heyecanını yitirmiş, tükenmiş (burned-out) HTK' leri tarafından yönetilen bir uçakta mürettebat ve yolcu olarak uçmayı kabullenmesi beklenemez. Görevleri yüzünden yoğun stres yüküne girerek, bazı bedensel ve ruhsal rahatsızlıklara aday olmayı kabullenmiş durumdaki hava trafik kontrolörleri, emniyetli uçuşun gölgede kalmış mimarları gibidir ve kesinlikle motive edilmeleri gerekmektedir (Çetingüç, 2006: 41).

Uçuşu gerektiren üç kilit personel olarak sayılan, bakımcı ve hava trafik kontrolörü ile aynı uçuş sorumluluğunu değişik alanda paylaştıkları pilotlar yanında ikincil ve üçüncül kalmayı önemsemedikleri halde, acaba yeterince önemsendiklerini hissetmekte midirler?

HTK' leri stres faktörleri olarak, yoğunlukla çalışma koşullarını sorumlu tutmuşlardır. Bunlar; yönetim hataları, vardiyalı çalışma zorlukları, elektronik alet sorunları ile asli görevlerinin dışındaki işlerdir.

HTK' leri özgün ifadelerinde, ekonomik düzeylerinin arttırılmasını, kadrolarının genişletilmesini, görev dışı sorumluluklardan arındırılmalarını, vardiyalı çalışma düzenlerinin iyileştirilmesini ve teknik donanımlarının modernleştirilmesini, eğitim faaliyetlerinin daha sistemli, koordineli ve sürekli olmasını istemektedirler. Bununla beraber; yoğunluğun görevinden memnun olduğu, ancak stres yüklerinin bir uçuş kazasını da tetikleyebilecek nitelikte olduğunu vurgulamışlardır.

Günümüzde HTK' lerinin yaptıkları kritik görev niteliği de değişmemiş, hava trafiğindeki yoğunluk azalmamış (tersine artmış), ekonomik durumları da yeterince iyileştirilmemiş olduğu gerçeklerinden hareketle, yeni yapılacak çalışmaların da benzer sonuçlar vereceği öngörülebilir.

KAYNAKÇA

- AILEN, R. (1983), **Human Stress: It's Nature and Control**, NewYork: McMilan.
- ALBRECHT, K. (1979), **Gerilim ve Yönetici**, (Çev.) TOSUN, K. (1988), İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No.197, İstanbul.
- ARTAN, İ. (1986), **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama**, BASİSEN Kültür ve Eğitim Yayınları, İstanbul.
- AVCI, N. (1990), **Enformatik Cehalet**, Rehber Yayınları, Ankara.
- BALTAŞ, A., BALTAŞ, Z. (1999), **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitapevi, Basım No.19, İstanbul.
- BARBARA, B.J. (1994), **Stres Yönetimi** DİKER G. V.(Çev.), İstanbul: Hayat Yayınları, No:28, Çanta Kitapları Dizisi: 4 (1998).
- BARUCHFELDMAN, C., BRONDOLO, E., RONDOLO, D., DAYAN, B., CLEMMET, J. (1998), **Employee Assistance Programmes**. Work Study. Vol.47, No.1.
- BAŞARAN, İ.E. (1983), **Örgütsel Davranış**, A.Ü. Eğt. Fak., Yay. No:108.Ankara.
- BOOTZIN, R.R., LOFTUS, E.F., ZAJONC, R.B. (1983), **Psychology Today and Introduction**, Random House, New York.
- CAPLAN, R.D. and JOHN, R.P (1973), **Organizational Stress and Individual Strain**, A.J. Marrow, New York.
- CONNOR, P.E., WORLEY C.H. (1991), Managing Organizatioanal Stres. **Business Quarterly**, V.56, No.1.
- COOPER, C.L., DAVIDSON M. (1987), Sources of Stress at Work and Their Relation to Stressors in Non-working Environment, **Phychosocial Factors at Work**, Editor; Raije Kalimo ve Arkadaşları, World Health Organization, Genevo.
- CUMHURİYET, (4.11.2000). Bilim Teknik Eki.
- CUMHURİYET, (12.10.1993). “Çağdaş Dünyanın Tehdidi; Gürültü”, s.2
- CÜCELOĞLU, D. (1992), “İnsan Davranışı”, Remzi Yayınevi, İstanbul.
- CRAMPTON, S., HODGE, J.W., MISHRA, J.M, PRICE, S. (1995), “Stress and Stress Management”, **SAM Advenced Management Journal**, Summer, pp.16-18.
- ÇETİNGÜÇ, M. (2006), “Hava Trafik Kontrolörlerinin Stresleri” **Türkiye Hava Trafik Kontrolörleri Derneği, SCOPE Dergisi**, (5): 40-41.

- DAVIS, K.** (1988), (Çev. Kemal Tosun vd.), **İşletmede İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış**, 3.b., İ.Ü. İşletme Fakültesi Ya. No: 199, İstanbul.
- DEFRANK, R.S., IVANCEVICH, J.**(1998), “Stress on the Job: an Executive Update”, **The Academy of Management Executive**, (August) V:12. No.3, pp.55-56.
- DRAFKE, M.W., KOSSEN, S.** (1998), **The Human Side Of Organizations**, Seventh Edition, Addison Wesley Longman, Inc. New York.
- EKİNCİ, H., EKİCİÖZ, S.** (2003), “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetimi Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Bir Araştırma”. **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, 27 (5):109-120.
- ERDOĞAN, İ.** (1996), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fak. Yayını, Avcıol Basım- Yayın, İstanbul.
- EREN, E.** (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERTEKİN, Y.** (1993), “**Stres ve Yönetim**”, TODAİE, Yayınları. No.253, Ankara.
- GEORGE, J.M., GARETH, R.J.** (1999) **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 2. Edition, Addison Wesley Publishing Company, Massachuset, pp.36-321.
- GRAHAM, H.** (1999), **Stresi Kendi Yararınıza Kullanın**, Alfa Yayınları, Çev: M. Sağlam-T. Tezcan, İstanbul.
- GÜMÜŞTEKİN, G. E., ÖZTEMİZ, A. B.** (2004), “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23 (9): 61-85.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM R.L., BLACK, W.C.** (1998), **Multivariate Data Analysis**, Prentice Hall, NJ., p.38.
- HELLIRIEGEL, D., Jr SLOCOM, J.W., WOODMAN, R.W.** (1995), **Organizational Behavior**, 7. Ed., West Pub. Com, New York.
- IVANCEVICH, J. M., MATTERSON, M.T.** (1980), **Stres at Works, A Managerial Perspective**, pp.111.
- İNCİR, G.** (1980), **Endüstriyel İşyerlerinde Çevre Koşullarının Etkileri**, SSK Yayını, No. 342, Ankara.
- KIREL, Ç.** (1994), “**Stresin Bireysel Sonuçları, Stres Yönetimi**”, A.Ü.A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir, s.44-87.

- KOÇEL, T. (1987), “Yönetimde Stres Yaratan Faktörler”, Stres Yönetimi Semineri, TÜSSİDE, Gebze, 10-12 Aralık, s. 70-171.**
- KÖKNEL, Ö. (1987), Zorlanan İnsan, Altın Kitaplar, Basım No.1, İstanbul.**
- KÖSE, S. (1982), “Çalışma Ortamında Gerilimi Giderme Yolları”, Personel Yönetimindeki Gelişmeler Semineri, İzmir, s. 2.**
- KREINTNER, R., KINICKI, A. (1989), Organizational Behavior, Richard D. Irwin Inc., pp.564-570.**
- LUTHANS, F. (1989), Organizational Behavior, McGraw Hill Book Comp., NewYork.**
- MAGNUSON, J. (1990), “Stress Managment”, Journal of Property Management, (May-June) V.55, No.3., pp.124.**
- MAKIN, P. E., PATRICIA A. L. (1995), Pozitif Stres Yönetimi, (Çev) SCHWARTZ A.(2002), “Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity” Journal of Occupational Health Psychology. Vol 7, Issue 1, January, pp, 84-93.**
- MAUREEN, F.D., ANTHONY, H.W.(1996), “Managing Occupational Stress: A National and International Perspective, International Jurnal of Stress Management”, Vol.3., No: 2, pp.23-24.**
- MOCAN, G. (1987), Stresle Oluşan Psikosomatik Hastalıklar, T. Sanayi Sevk ve İdaresi Enstitüsü, Stres Yönetimi Semineri, 25-26 Aralık, Kocaeli.**
- ÖNER, N. (1983), Süreksiz-Sürekli Kaygı El Kitabı, Boğaziçi ÜniverstesiYayını, İstanbul.**
- PEHLİVAN, İ. (1995), Yönetimde Stres Kaynakları, Pagem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, No:16. Ankara.**
- PERREWE, P., VICTORY, F.A. (1988), “Combatting Job Stress”, Training and Development Journal, (April), pp.84-85.**
- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M. (1998), Örgütsel Psikoloji, 3.B., Alfa Yayınları, Bursa.**
- SCHAFER, W. (1987), Stress Management For Wellness, Mc.Graw Hill, NewYork.**
- SCHERMERBORN Jr., HUNT, J.G., OSBORN, R.N. (1988), Managing Organizational Behavior, 3.Ed., John Wiley and Sons, Inc., NewYork.**
- SELYE, H. (1997), Stress Without Distress. Teach Yourself Books, Y.3, N.21, pp.23-25.**

- TAŞTAN, S. (2006), Stres Yönetimi. (Der.). Yönetim Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi Web Sayfası. s.1-4.**
- TEZMAN, N. (1987), Stres ve İnsan, TÜSSİDE, Stres Yönetimi Semineri, Gebze.**
- TORRINGTON, D., HALL, L. (1987), Personel Management; A New Approach, Prentice Hall- Englewood Cliffs, New Jersey.**
- TOWNER, L. (1998), Managing Employee Stress, Support Your Staff by Preventing or Reducing Stress in the Workplace With This Step-by-Step Guide, London: Kogan Page.**
- TUTAR, H. (2000), Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, Kişisel Gelişim Dizisi, No.14, İstanbul.**
- TÜRKÖĞLU, A. (1994), ‘Çağımızın Hastalığı Stres’, Kibarca Dergisi, 3 (8): 9.**
- VECCHIO, R.P. (1987), Organizational Behavior, 2. Ed., The Dryan Press, Rinehart and Winston, Inc., p.448.**
- VIOLETTE, G.R. VIOLETTE, J.A. (1990), “ Employee Welness is Good Business”, The CPA Journal, V.60, No.12. (December), p.90.**
- WERTHER, W.B., DAVIS, K. (1985), Personel Management and Human Resources, 2. Ed., McGraw-Hill Book Co., NewYork.**
- <http://www.geocities.com/Heartland/Estates/3026/stres4.htm>, 25.05.2001.**
- <http://www.bil-merk.com/stres/> 09.05.2001**
- <http://saglik.turk.net/Guncel Home.asp?Guncel ID=52>, 25.05.2001**

EK – 1 Anket Formu Örneği

23 / 04 / 2007

Sayın Hava Trafik Kontrolörleri;

Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı öğrencisi **Atilla KÜÇÜK** tarafından “**Stres Yönetimi ve Hava Trafik Kontrolörlerinin Stres Yükü Üzerine bir Araştırma**” konulu bir Yüksek Lisans tez çalışması yapılmaktadır.

Araştırmanın amacı, hava trafik kontrolörlerinin stres yükünün motivasyonlarına ve performanslarına etkilerini ölçebilmektir. Araştırmanın başarısı, bütünüyle sizlerin anket sorularına vereceğiniz cevaplara bağı ve sözü edilen yüksek lisans tez çalışmasına ve mesleki şartlarımızın ortaya çıkmasına ve gelişmesine önemli katkılar sağlayacaktır. Konu ile ilgili veriler, sadece bu araştırmanın sonuçlanması amacıyla kullanılacak ve bütün değerlendirmeler genel olarak isim verilmeden yapılacaktır.

Anketimize göstermiş olduğunuz yakın ilgiye şimdiden teşekkür eder, görevinizde başarılar dilerim.

Saygılarımla.

Yrd. Doç. Dr. Murat TÜRK

Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F.

İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

E-mail : mturk197@hotmail.com

Tel: 0 388 225 20 47

Atilla KÜÇÜK

İzmir Adnan Menderes Havalimanı Başmüdürlüğü

Teknik Blok, Yaklaşma/ Yol Kontrol Ofisi

Hava Trafik Kontrolörü - Pilot

E-mail: Ati_kucuk@hotmail.com

Gsm: 0 505 255

Lütfen diğer sayfaya geçiniz



ANKET FORMU

Soru 1: Yaş Aralığınız : () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri

Soru 2: Cinsiyetiniz: () Bay () Bayan

Soru 3: Eğitim durumunuz? : () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

Soru 4: Tüm iş yaşantınızda tam zamanlı olarak çalıştığınız yıllar toplamını yazar mısınız? _____

Soru 5: Stres yönetimi ve Hava Trafik Kontrolörlerinin Stres Yükü Üzerine Bir Araştırma ile ilgili sorunlara ilişkin aşağıdaki yargılara katılma düzeyini “X” ile belirtiniz.

Stres Yönetimi ve Hava Trafik Kontrolörlerinin Motivasyon ve Performanslarında Stres Yükünün Etkileri ile ilgili sorular	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
İşimden memnunum.	()	()	()	()	()
İşimi sevmiyorum ama çalışmak zorundayım.	()	()	()	()	()
Çalışma ortamından memnunum.	()	()	()	()	()
Kullanılan skop ve bilgisayar sistemleri, kullanım olarak zorluklar içermektedir.	()	()	()	()	()
Sistemlerin ulaşılabilirliği ve oturma pozisyonu rahat değildir.	()	()	()	()	()
Çalıştığım ortamın ışıklandırma seviyesi gözlerimi yormaktadır.	()	()	()	()	()
İş yüküm, gün içerisinde en az birkaç kez yoğun olmaktadır.	()	()	()	()	()
Personel sayısının yetersizliği nedeni ile kişi başına düşen iş yükü artmaktadır.	()	()	()	()	()
Aşırı iş yükü nedeni ile hata yapmaktan korkuyorum.	()	()	()	()	()
Nöbetli çalışma sistemi, aile ve sosyal çevremle olan ilişkilerimi engellemektedir.	()	()	()	()	()
Nöbetli çalışma sistemi ile çok sık uykusuzluk çekmekteyim.	()	()	()	()	()
Asıl görevim dışındaki işler (yazışma, ek görev), görevime konsantrasyonumu bozmaktadır.	()	()	()	()	()
Çalışma yoğunluğuna bağlı olarak hafızamın zorlandığını hissediyorum.	()	()	()	()	()
Kişisel gereksinimler (yemek, ulaşım vb.), karşılanmaktadır.	()	()	()	()	()
Çalışma arkadaşlarımızla sorunlar yaşansa da, görev aksamadan devam etmektedir.	()	()	()	()	()
Çalıştığım yerde bana kendimi geliştirme imkanı sağlanmaktadır.	()	()	()	()	()
Görevimle ilgili değişim ve gelişmelerin takip edilebilmesi için sunulan imkanlar (internet, doküman vb.), yeterlidir.	()	()	()	()	()
Hava sahasının kontrol usulündeki belirsizlikler, kontrol birimleri arasında çatışmalara neden olmaktadır.	()	()	()	()	()
Hava sahası yoğun iken, tehlike yaratacak bir durumu önceden sezmekte zorlanmaktayım.	()	()	()	()	()
Sahip olduğum yetkiler, sorumluluklarıma oranla yeterli değildir.	()	()	()	()	()
Kontrolör olarak yükselme olanaklarım tatmin edici değildir.	()	()	()	()	()
Görevim bana, kurum içinde ve kurum dışarısında prestij ve saygınlık kazandırmaktadır.	()	()	()	()	()
Başarı ve tatmin duygusu veren bir işim var.	()	()	()	()	()
Üstlerim, görevimi daha iyi yapabilmem için destek olmaktadır.	()	()	()	()	()
Görevimde yükselmek için mesleki yeterlilik aranmaktadır.	()	()	()	()	()
Üstlerim, önemimi anlamakta ve takdir etmektedir.	()	()	()	()	()
Hizmetlerin gerçekleştirilmesi sırasında yaşanan uygunsuzlukların giderilmesi için yaptığım ikaz ve öneriler değerlendirilmektedir.	()	()	()	()	()
Ne zaman strese girsem sigara tüketimim artıyor.	()	()	()	()	()
Bir sıkıntı ile karşılaştığımda sürekli yemek yiyorum.	()	()	()	()	()
Mesleki yeterlilik sınavlarına girmeden önce stres düzeyim artıyor.	()	()	()	()	()

Soru 6: Sizin anketimize eklemek istediğiniz **önerileriniz** varsa, lütfen belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

ANKETİMİZ SONA ERMİŞTİR. ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

Ağustos 1978’de Nevşehir Avanos ilçesinde doğdu. Ailesinin memuriyet görevi nedeniyle; ilk, orta ve lise eğitimini Kayseri’ de tamamladı. Havacılığa olan ilgi ve sevgisi, onu üniversite terciğinde bu alan üzerine yöneltmiştir. Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Hava Trafik Kontrol Bölümünü 2003 yılında başarı ile tamamlayarak, DHMİ İzmir Adnan Menderes Havalimanı Başmüdürlüğü’ nde Hava Trafik Kontrolörü olarak göreve başladı. 2005 yılında pilotaj eğitimini tamamlayarak pilot ünvanını almıştır. Çok iyi derecede İngilizce bilmektedir. Halen Hava Trafik Kontrolörü olarak görevine devam etmektedir.