

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE STRES VE YÖNETİMİ



İÇİNDEKİLER

- Stres Kavramı
- Bireysel Stres
- Örgütsel Stres
- Stres Yönetimi



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Stres kavramını tanımlayıp açıklayabilecek,
- Örgütsel stres kaynaklarını bilebilecek,
- Stres ve bireysel farklılıkların önemini kavrayabilecek,
- Stres yönetimi yöntemlerini öğrenebilecek,
- Stresi önleme tekniklerini açıklayabileceksiniz.

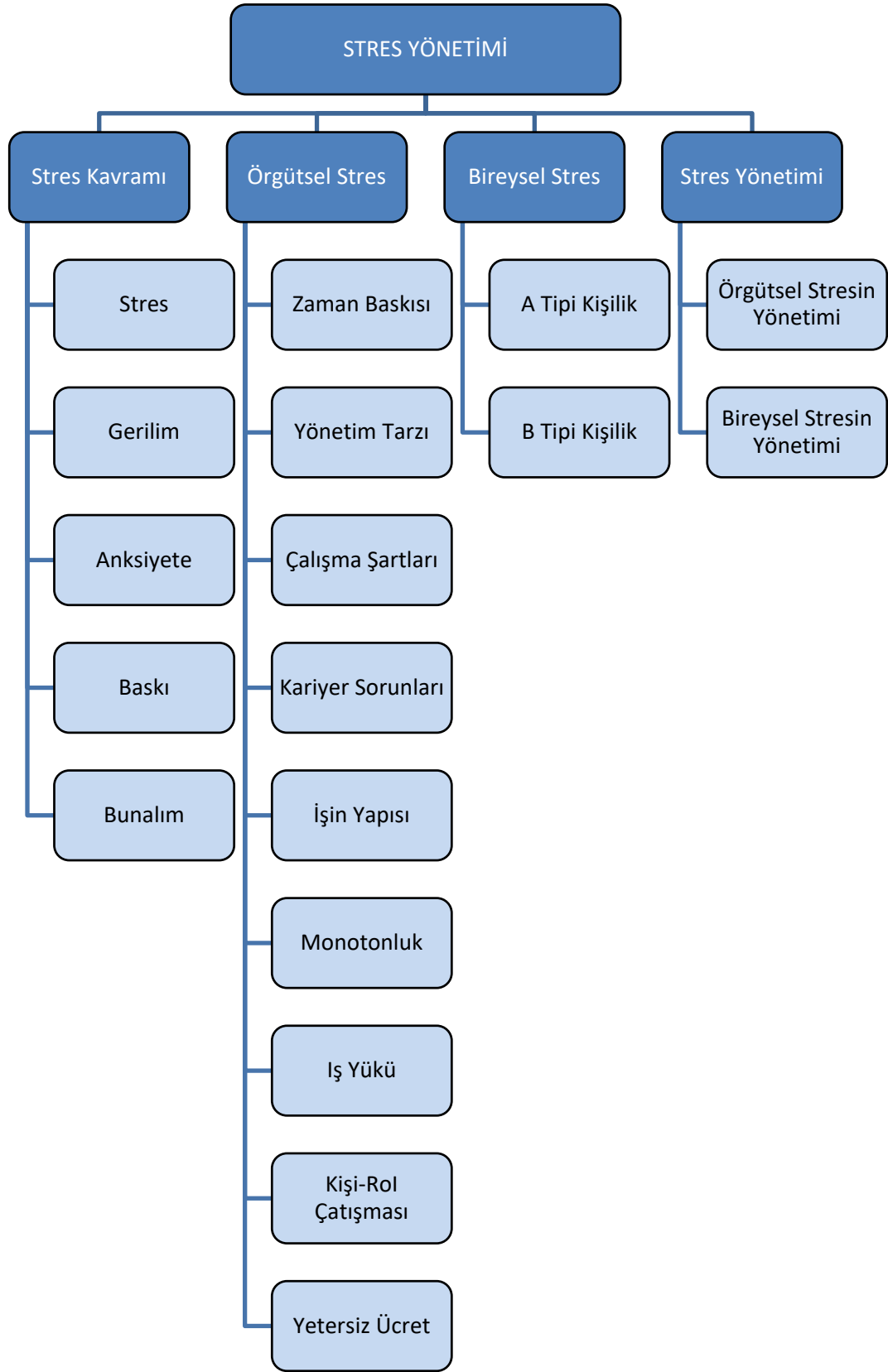


Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ VE ETİK

Prof. Dr. Hasan TUTAR

ÜNİTE 9



GİRİŞ

Stres; meslek, cinsiyet ve yaş ayrımı yapmadan herkesin sıkça kullandığı ve aynı zamanda birçoklarının da yaşadığı, psikolojik bir durumdur. Herkesin stres nedenleri, belirtileri ve olumlu stres düzeyleri farklıdır. Bugün özellikle, değişim hızının yüksek olduğu bir süreçte, insanların sürekli bir şeyler kaçırmış endişesiyle yaşadıkları bir dönemde stres gündelik yaşamın parçası hâline gelmiştir. Şüphesiz herkesin yaşadığı bir stres düzeyi vardır veya herkesin stres düzeyi farklıdır. Stres ve bireysel farklılıklar söz konusu olduğu zaman burada iki husus dikkat çekmektedir. Bunlardan biri stresin A tipi ve B tipi insanlarda farklı yoğunlukta ve sıklıkta ortaya çıkmasıdır. A tipi olanlar strese daha yatkın iken, B tipi olanlar görece olarak stres yaratan faktörlere karşı daha toleranslıdır.

Stres, yaşamın döngüsündeki hızın artışından kaynaklanmakta, bir bakıma “modern” yaşam tarzının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Geleneksel dönemlerde, yaşamın ve yaşama ait değerlerin daha sükûnetle karşılanması, insanları gerilimden uzak tutuyordu. Modern insanın gerçeği saptama biçimi, bir yere bağlanma duygusu, kısaca evren tasavvuru onu sıklıkla değişen yaşam olayları karşısında zorlamakta ve strese sokmaktadır. Çevrede artan karmaşayla, tarihsel bir geçmişe sahip olmayan bu dönem, insanların uyum sağlama yeteneklerini zorlayarak gelecek korkusu içinde “zorlanan insan”lar olmaktadır.



Stres, yaşamın döngüsündeki hızın artışından kaynaklanmakta, bir bakıma “modern” yaşam tarzının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Stres örgütsel ortamlarda da sıklıkla yaşanmaktadır. Örgütsel faaliyetlerde bulunanlar, genellikle iki tür stresle başa çıkmak durumunda kalmaktadırlar; bunlardan birincisi, işlerin mutlak (rutin) bir şekilde sürdüğü ortamlarda, aşırı iş baskısı nedeniyle yaşanan örgütsel stres, diğeri plan dışı gelişmelerin yoğun olarak ortaya çıktığı, önceki kural ve ilkelerin hiçbir düzenleyici gücünün kalmadığı, olağanüstü değişime uyum çabalarının yaşandığı, kriz dönemlerinde yaşanan yoğun stres durumudur. Örgütsel stres hangi durumda ortaya çıkarsa çıksın, her şeyden önce bilinmesi gereken, krizin yönetilebilir bir durum olduğunu bilmek ve stresi her zaman kontrol edilebilir düzeyde tutabilmektir.

STRES KAVRAMI

Stres kavramı Latince “estricia” sözcüğünden gelmektedir. Kavram tarihsel seyrinde çeşitli anlam değişikliklerine uğramıştır [1]. Stres, 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlara gelirken 19. yüzyılda güç, baskı ve zor gibi anlamlarda kullanılmıştır. Kavram bugün, insanın kendisini baskı ve tehlike içinde hissettiği durumlarda psikolojik dengesinin bozulmasını ve bu dengeyi kurmakta zorlandığı “psikolojik hâl” anlamına gelmektedir.

Stres sözcüğünün ilk kez fizik bilminde tanımlanmasından sonra, sözcük farklı disiplinlerde farklı anlamlarda kullanılmıştır. Burada bizim açımızdan önemli olan, stresin psikolojideki tanımı ve bunun yönetim bilimiyle ilişkisi [2].

Psikolojideki anlamıyla stres insanın içinde bulunduğu koşullarının sonucunda yaşadığı gerilim durumudur. Stres, kişiye özgü ve onun psikolojik dengesini, zihinsel sağlık durumunu bozucu etkenlerdir. Stres, fizyolojik veya psikolojik nedenlerden kaynaklanan ve sinir sistemini yıpratarak organizmada sıkıntı,

gerginlik, güvensizlik, dikkat dağınıklığı ve çöküntü şeklinde ortaya çıkan psikolojik olarak iyi olmama durumudur.

Stres, birey üzerinde özel fiziksel veya psikolojik etkiler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu ortaya çıkan psikolojik uyumsuzluğa vücudun verdiği bir tepki biçimidir. Bireyin, fiziksel, psikolojik veya sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar sebebiyle, bedensel ve psikolojik olarak yaşadığı gerilim durumudur [3]. Stres uzmanı Hans Selye'ye göre stres, vücudun baskı ve isteklere karşı gösterdiği belirgin olmayan tepkidir. *İnsan bünyesi, ister olumlu, ister olumsuz olsun mutlaka dış isteklere karşı biyokimyasal bir tepki gösterir; stres kaynağı değişik olabilir, ama biyolojik tepki daima aynıdır.*

Stres fizyolojik ve psikolojik faktörlerin organizma üzerinde yaptığı baskıyı kişi kontrol edemediği, karşı koyamadığı durumlarda yaşanmaktadır. İnsanlar gündelik yaşamlarında fiziksel ve psikolojik güçlerin etkisine açıktırlar. Bu etkiye bireyler stres şeklinde tepkiler gösterirler. *Stres psikolojik kökenli olmasına rağmen, belli bir sürede bu olgunun fiziksel sonuçlarını görmek mümkündür.* Stres, birey ile iş veya özel yaşamının etkileşimin sonucu olarak organizmanın hissettiği gerilim veya baskı durumudur. Stres ile baskı kavramları bazen aynı anlamlarda kullanılsalar da farklı anlamlar içerir. Baskı sözcüğü daha çok birey için sorun yaratabilecek bir uyaran karşısında, bir tür uyum sağlamada yaşanan zorlanma durumudur [4]. Stres ise, bireyin vücuduna özel, biyokimyasal koşullara uyum sağlayabilmek için vücut sistemlerinin harekete geçmesiyle yaşanan baskıyı da içeren bir gerilim durumudur. *Stres hem fiziksel hem de psikolojik nedenlerden kaynaklanarak birey üzerinde psikosomatik etki yaratır.*

Stres sadece bireyi zorlayan bir durum karşısında uyaran bir şey değildir; olayın bir de davranış boyutu vardır [5]. Stres davranışı, bireyin stres yapıcılara (stresör) karşı gösterdiği psikolojik ya da fiziksel tepkilerdir. Bu tepki psikolojik açıdan tümüyle kişiye özgü gerçekleşmektedir. Bu nedenle kişiyi strese sokan uyarıcı bilinmeden sadece bireyi gözleyerek onun stresini açıklamak mümkün değildir. Buna göre stresi bir uyarıcı–davranış ilişkisi olarak ifade edebiliriz. Çünkü stres bireyin algıladığı uyarıcılar ve baskılar sonucu bunlara vermesi gereken tepkilerin etkileşimi sonucunda -ortaya çıkmaktadır.

Stres denilince, çoğu insanın aklına hemen olumsuz anlam çağrışımları gelmektedir ki bu düşünce yanlıştır [6]. Çünkü stres çalışma yaşamındaki şartlara göre zararlı veya bazı durumlarda gerekli olabilir. Örneğin birçok dersten başarısız olan bir öğrencinin son sınavında avuç içlerini terletircesine yaşadığı stres kötü, çalışkan bir öğrencinin takdir listesine girmesi için harcadığı çabanın sonucunda yaşadığı stres ise iyi olarak değerlendirilebilir.



Örnek

- Stresin temel kaynağı her geçen gün artan bir şeye geç kalma, artan yaşam hızı karşısında bir şeyleri kaçırma telaşıdır. Gündemi kaçırma korkusu karşısında insan zorlanarak stres yaşamaktadır.



Stres hem fiziksel, hem de psikolojik nedenlerden kaynaklanarak birey üzerinde psikosomatik etki yaratır.

BİREYSEL STRES

Stresten etkilenme, kişilik yapılarına göre değişir. Bazı kişilikler strese karşı daha dirençli olduğu hâlde, bazıları stresten daha kolay etkilenirler. Bazıları stres uyarısına karşı hızla alarm durumuna geçerek savunma tepkileri geliştirirlerken bazıları daha yavaş ve geç alarm vaziyeti alırlar [7]. Yine bazı insanların strese dayanma süreleri daha uzun olduğu hâlde, bazılarının daha kısa olabilmektedir. Aynı şekilde bazı insanların strese direnç düzeyleri de diğerlerine göre farklılık gösterebilir.

Kişilik özellikleri ve stres arasındaki ilişki, birçok bakımdan ele alınabilir. Çevresel şartlar, toplumsal kurallar, kişinin bu kurallara uyma derecesi ve toplum-birey etkileşimi kişilik üzerinde etkili olur [8]. Kişiliği oluşturan birçok unsur olsa da, bunlardan iki temel unsur üzerinde durulmalıdır. Bu unsurlardan ilki, içe dönüklüğü ifade eden nevrotik kişilik özellikleri, diğeri de dışa dönük kişilik özelliğidir. *Nevrotik kişilik özelliklerine sahip olan insanlar; katı, endişeli, içe kapanık, ağırbaşlı, asosyal, aşırı kontrollü ve kendisiyle ilgili olmayan sorunları bile, kendisiyle ilişkilymiş gibi sanma özellikleri gösterirler.* Dışa dönük kişilik özelliklerine sahip olanlar ise, nevrotikliğin aksine sosyal, çevreye açık, konuşkan, iyimser, aktif, rahat, geniş, kaygısız vb. gibi özellikler taşır. İçe dönük kişiliğin stresle çok yakından ilişkisi vardır ve bu kişilik özelliğindeki insanların stres eğilimleri daha yüksektir. Dışa dönük kişilik özellikleri ağır basan kişilerin, stres düzeyleri görece olarak daha düşüktür.

Hans Selye, kişinin strese gösterdiği tepkiyi, fizyolojik yatkınlıklar, deneyimler, kişilik özellikleri, sosyal destek kaynakları gibi pek çok faktöre bağlamıştır [9]. Stres yaratan kişisel etmenler, aile ve toplumsal çevre sorunları, ekonomik sıkıntılar, iş yeri baskısı (mobbing) ve örgütsel etmenler olarak sıralanabilir. Genellikle stres yaratan faktörleri üç grupta incelemek mümkün olmaktadır. Bunlar; bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları, bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynakları ve bireyin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu stres kaynaklarıdır. Burada bireysel farklılıklardan kaynaklanan stres kaynakları üzerinde durulacaktır.

Bireysel Stres Kaynakları

Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları, onun fizyolojik veya biyolojik özellikleri ile ilgili olabilir [10]. Bunlar; bireyde çeşitli sistem bozuklukları, fizyolojik bozukluklar, salgı bezleri ve hormonal denge düzensizliklerine bağlı olarak ortaya çıkan biyolojik stres kaynakları olabileceği gibi, yaşam koşullarının ağırlığı ve kişilik özellikleri psikolojik stres kaynakları olabilir. Bu tür stres kaynakları daha çok bireyin bedensel, psikolojik ve kişisel durumlarıyla ilgilidir. Bireyin kişiliği ve duygusal yapısı, biyolojik yapısı, yüksek tansiyonu, aile sorunları ve alışkanlıkları, monoton yaşam tarzı, yaş dönemi bunalımları, hayal kırıklığı yaşama anıları vb. kişisel nitelikleri bu konuda etkili olmaktadır.

İnsanlar strese aynı şekilde tepki göstermez. Strese gösterilen tepki, kişilik tipleri kadar farklılıklar gösterir. Bir insan, sık değişikliklerden hoşlanabilir, buna



Strese gösterilen tepki, kişilik tipleri kadar farklılıklar gösterir.

karşın bir başkası bir telefon görüşmesine ayıracağı az bir zamanı, önemli bir zaman kaybı olarak görebilir. Birçok insan amaçlarında ve kararlarında şaşılacak derecede çelişki içinde iken bir başkası isabet derecesi yüksek kararlarıyla ve kararlılığıyla tanınabilir. Kimi yöneticiler için itaat ve uyma önemli iken kimileri için de bağlanma ve gönüllü katılım önemlidir. Bütün bu farklılıkların nedeni insanların kişiliklerinin farklı olmasıdır.

A Tipi Kişilik Yapısı

Stresin en önde gelen nedeni olumsuz düşünme alışkanlığıdır. “Olumsuz düşünme” alışkanlığı olanların, yaşamdan zevk almaları oldukça zordur. Bunların stres kaynakları, olaylara verdikleri olumsuz anlamlardır [11]. Yıllar boyu edindiğiniz bazı alışkanlıkların, yaşadığınız stresin altındaki temel neden olduğunu fark edebilmek kolay değildir. Kişisel alışkanlıkları ve kişilik tiplerini değiştirmek kolay olmayabilir, ama imkânsız da değildir.

Çeşitli araştırmalar, uyum sağlamayı zorlaştıran bazı kişilik özelliklerinin varlığını ortaya koymaktadır [12]. Araştırmacılar, uzun dönemde bazı somatik hastalıklara neden olabilen kişilik özellikleri üzerinde geniş incelemeler yapmışlardır. Bu konuda en bilinen araştırmalar, koroner (kalp-damar) hastalığına yakalanmış kişilerin çoğunda görülen saldırganlık, ihtiras, rekabet, iş tutkunluğu, acelecilik vb. gibi özellikler taşıyan ve “A tipi” diye adlandırılan, kişilik tipleri üzerinde yapılan araştırmalardır.

Strese direnç bakımından kişiler A tipi ve B tipi olarak ayrılmaktadırlar. *A tipi kişilik yapısına sahip olan bireyler strese daha yatkın iken B tipi kişilik yapısına sahip olanların stres toleransları görece olarak daha yüksektir [13].* Son yıllarda yapılan bazı araştırmalarda “A tipi” davranışlara sahip olanların, aşırı stresin verdiği baskıyla kalp hastalıklarına yakalanma riski daha yüksektir. Kardiyolog Meyer Fredman ve Ray Rosenman’ın 3.500 erkek denek üzerinde yaptıkları araştırmada, “A” tipi davranış ile stres ve kalp hastalığı arasında bir ilişki vardır ve “A” tipi davranışlar, bir risk faktörü olarak görülebilir. “A tipi davranış”ları değiştirmek, kalp hastalıkları riskini azaltabilir. Ayrıca genetik yapı ve beslenme alışkanlıklarının da, bu tür hastalıklarda önemli bir etkisi vardır.

Friedman ve Rosenman’a göre A tipi kişilik özelliği olan insanlar zamanla sürekli boğuşan, kısa sürede birçok şeyi başarmaya çalışan, rekabetçi, saldırgan ve aşırı duyarlı, sabırsız, çoğunlukla birçok işi aynı anda yapmaya çalışan, telaşlı, hızlı konuşan ve konuşmanın gidişatını denetlemeye çalışan tiplerdir. *“A” tipi davranış gösteren bireyler, sürekli akıp giden zamanın farkındadırlar, zamanın ilerlemesiyle birlikte, geçen zamana birçok şeyi sığdırmak düşüncesiyle, kendi kendilerini sürekli baskı altında tutarlar.*

A tipi kişiler ruh sağlığı açısından, daha çok psikopatik kişilik eğilimindedirler. Bunlar normal hâllerinde, idealist, mükemmeliyetçi, titiz, dinamik, hareketli, hırslı, mücadeleci, rekabetçi, kaybetmeyi içine sindiremeyen, verdiği sözüne sadık olan insanlardır. A tipleri anormal hâllerinde ise; psikopatik eğilimli, saldırgan, öfke ve düşmanlık duygularını kolayca açığa vurabilen, inatçı,



A tipi kişilik yapısına sahip olan bireyler strese daha yatkındır.

eleştirici, aceleci, sürekli panik içinde olan, bencil, başkaları ile hep yarışma hâlinde ve sürtüşmeli olan, kronolojik stresli tiplerdir.

A tipi kişilik özelliklerine sahip olanlar kendileri, aile bireyleri ve iş arkadaşları için oldukça yüksek bir beklentiye sahiptirler [14]. Belirledikleri bir hedefe ulaşamadıkları zaman mutsuz olurlar ve yoğun stres yaşarlar. Stresin etkisiyle belirlediği hedefe ulaşma yollarını araştırırlar, ulaştıkları zaman yaşadıkları mutluluk kısa sürer. Çünkü A tipi davranış sergileyenler, hem zamanla hem yakınlarıyla hem de kendileriyle rekabet içindedirler.

Sutherland ve Cooper'e göre "A tipi" bir kişiliğin gösterdiği tipik davranış özellikleri şunlardır:

- Sınırlı zaman ve aşırı iş yükü koşulları altında uzun süre çalışabilirler.
- Sürekli belli bir zamana yetişme kaygısıyla ve aşırı iş yükü altında uzun süre çalışırlar, istirahat etmeden hafta sonları ve geceleri evde çalışırlar.
- Sık sık tatillerini kısa keserek işe dönerler, hatta tatil yapmayabilirler.
- Eve iş götürürler ve hafta sonları bile çalışırlar.
- Yüksek üretim barajları koyarak bunlara ulaşmaya çalışırlar yani kendileriyle rekabete girerler.
- İş durumunun çalışmalarını engellemelerinden şikâyet ederler.
- Devamlı olarak kendileriyle ve diğer insanlarla rekabet hâlindeyler, kendilerini sık sık gerçekçi olmayan standartlarla değerlendirirler.
- İş ortamında engellendikleri hissini duyarlar, astlarının faaliyetlerine kızarlar ve üstlerinin onları anlamadıklarını düşünürler.

Tip A sendromu sosyal ve psikoloji çevre ile kavgalı olmanın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Tip A davranışına sahip olanlar çabuk düşünürler, birkaç işi aynı anda gerçekleştirirler. A tipi davranışların nedeninin ne olduğu bilinmemekte ve kalıtsal olduğu sanılmaktaydı. Ancak Friedman ve Rosenman "A tipi" davranış özelliklerinin, küçük yaşta aileden kazanıldığını ileri sürmektedirler. Buna göre, kalıtsal olmayan davranış örnekleri değiştirilebilir ve bunun sonucu olarak psikolojik sağlık açısından stres faktörü ortadan kaldırılmış olur.

B Tipi Kişilik Yapısı

"B" tipi kişilik ve davranış özelliğine sahip olanlar, daha rahat, daha uysal, daha az rekabetçidirler. "A tipleri"nin küçük ayrıntılara takıldıkları yerlerde, "B tipleri" olaylara daha farklı yönlerden bakabilirler. Yaşama dair, daha az telaşlıdır. "B tipleri" de stres yaşarlar, ancak zorlama ve tehditler karşısında daha az paniğe kapılırlar. "B tipleri" işleri ile ilgili etkinliklerde bulunmadıkları zaman, "Eyyah zamanı boşa harcıyorum!" telâşına kapılmazlar.

B tipi kişilik özellikleri gösterenler psikopatik kişilik (A tipi) eğiliminde olanlara göre, kısmen daha az stresli insanlardır. Bunlar normal yaşamlarında; başkaları ile rekabet etmekten hoşlanmayan, herhangi bir değişiklik durumunda heyecana kapılıp paniklemeden, sabırlı, zamana karşı yarışmayan, sakin ve yumuşak bir kişilik mizacına-huyuna sahip insanlardır.



B tipi kişilik özellikleri gösterenler psikopatik kişilik (A tipi) eğiliminde olanlara göre, kısmen daha az stresli insanlardır.

A tipi bireylerin tam karşıtı olan bireylerin davranışsal özellikleri B tipi olarak adlandırılmıştır. B tipi insanlar katı kuralları olan insanlar değildir, aksine esnekler. Zamanı sorun etmezler, rahat ve sabırlıdır. Başarı konusunda aşırı hırslı değildir. Çok kolay sinirlenmezler ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. Yaptıkları işte rahat olmaları onlarda suçluluk duygusu yaratmaz; sakin ve düzenli çalışırlar. B tipi kişilik özelliklerine sahip olanlar ara sıra A tipi davranışlar sergilerler ama bu tür davranışlarına pek sık rastlanmaz.

B tipi kişilik özelliklerine sahip olanlar hayatı kolay ve yüzeyden yaşayan insanlardır. Oldukça açık ve rahattırlar. Başarı onlar için fazla bir anlama gelmez, bu nedenle başkaları ile yarışa girmezler. Konuşmaları daha rahat ve sakin bir tempodadır. Bu insanlar, kendisinden ve çevresinden emin kişilerdir. A tipi kişiliğe sık olarak yöneticilerde rastlanır. Yapılan bir araştırmada, yöneticilerin %60'ının "A tipi", buna karşılık %12'sinin "B tipi" olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma, "A tipi" kişiliğin, organizasyon içinde herhangi birinin yükselmesine yardımcı olan kişilik tipi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca "A tipi" bireylerin yöneticilik mevkilerine kolay bir şekilde yükselebilmelerine karşın, en başarılı tepe yöneticilerinin, "B tipi" kişiler arasından çıktığı, yine yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır.

Belirtmek gerekir ki dünyada hiçbir insan "A tipi" davranış biçiminin bütün özelliklerine sahip değildir. "B" tipi davranış biçiminin özelliklerini taşıyan birçok insan, bazı "A tipi" davranış özellikleri gösterebilir. Her iki davranış biçimini birbirinden ayıran husus, gösterilen davranışların şiddeti ve sıklığıdır. Yani A tipi veya B tipi diye bir insan yoktur. A veya B tipi bir davranış biçimidir ve her türlü insan "A tipi" veya "B tipi" davranış biçiminin bazı özelliklerine sahip olabilir. Ayrıca, "A tipi" bir davranış ne stres vericidir ne de strese karşı verilen bir tepkidir. *İki tip davranış birbirinden ayıran temel özellik, A veya B tipi davranış sıklığıdır.*



Çalışma ortamları, kararların alındığı ve menfaat çatışmalarının yaşandığı ortamlardır.



Örnek

- A tipi kişiliğe sahip olanlar, B tipi kişiliğe sahip olanlara göre stres katsayısı daha yüksektir. Bu durum diğer bütün stres faktörlerinin yanında insanın kişilik yapısının da önemli bir stres faktörü olduğunu gösterir.

ÖRGÜTSEL STRES

Örgütlerde insanlar rekabetçi, değişken ve belirsiz iş koşullarında çalışmaktadırlar. Örgütsel stres yönetici ve çalışanların kontrol edemeyecekleri çevresel koşullar nedeniyle yaşadıkları stres durumudur. Kısaca iş ortamında yaşanan strese örgütsel stres denir. Örgütsel stres, çeşitli faktörlerden kaynaklanır. Örgütsel strese yol açan önemli faktörlerden biri, çalışma ortamıdır. *Çalışma ortamları, kararların alındığı ve menfaat çatışmalarının yaşandığı ortamlardır.* Çalışma ortamları, biçimsel ilişkilerle, informal ilişkilerin çelişkisinin ortaya çıktığı yerlerdir. Çalışanların çeşitli arzu ve isteklerinin karşılanamaması veya istem dışı görevlerin, birey tarafından yerine getirilme zorunluluğu, örgütleri başlı başına stres ortamı hâline getirmektedir.

Örgütsel stres, örgüt üzerinde iki tür etkide bulunmaktadır. Bunlardan ilki çalışma yaşamının niteliğine uyum sağlamanın getirdiği sorumluluk duygusu, ikincisi, yöneten ve yönetilenlerin arasında yaşanan çatışma nedeniyle strestir. Stres yaratan tüm faktörler aralarında etkileşerek insanların psikolojik ve fiziksel yapıları üzerinde etkili olur. Örgütlerde stres yaratan söz konusu faktörleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

İşin Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Çalışanların görev yapısına ilişkin algı, tutum ve davranışları örgütsel verimlilik üzerinde büyük rol oynar. Görev, örgütte bir iş görenin yapacağı eylemleri anlatır [15]. Görevlerin belirlenmesi, personelin belli kurallar içerisinde hareket etmesini sağlar. Dolayısıyla hem görev hem de görevin bağlı olduğu diğer görevler, çalışanların davranışlarını etkiler. Görevle ilgili sorunlar iş görenlerin stres yaşamalarına neden olabilir. Görevin yapısından kaynaklanan temel stres kaynakları şunlardır [4]:

İş Yükünün Fazla Olması: İş yükü, miktar ve özellik açısından ele alınıp incelenebilir. Miktar açısından iş yükü, kişinin yapabileceğinden fazla işi yüklenmesi, iş yetiştirme telaşına, o da strese neden olabilir. Kişi işinde uzman olabilir ancak zaman baskısı, uzun çalışma saati, gerçekçi olmayan iş bitirme tarihleri, uygun dinlenme molalarının olmaması gibi faktörler çalışanlar için önemli stres kaynağıdır.

Vardiyalı Çalışma Düzeni: Yapılan araştırmalar insan organizmasının düzenli bir işleyiş yapısının olduğunu göstermektedir. İnsan organizması gündüz çalışmaya, gece ise dinlenmeye programlanmıştır. Tersine bir durum insanın fiziksel ve psikolojik sağlığı için uygun değildir. Temelde gece vardiyası doğal olmayan bir durumdur. Bu durum, potansiyel bir stres kaynağıdır ve pek çok zararlı etkenlere yol açabilir. Bugün sanayileşme gece çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu ise çalışanlarda pek çok fiziksel, ruhsal problemlerin doğmasına yol açmıştır.

Üstlenen Rolün Özellikleri: Kişinin yaptığı iş rol çatışması, rol belirsizliği, bir işi yapmak için gerekli olan bilgi noksanlığı, yetersiz eğitim, zayıf haberleşme, bilginin saklanması gibi durumlar role dayalı stres kaynaklarıdır [16]. Rol çatışması ve rol belirsizliği iş görenlerde veya yöneticilerde strese yol açtığı gibi hem kişi hem de örgüt açısından istenmeyen sonuçlar da doğurabilir. Rol çatışması genelde kişilerin birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeniyle baskı altında kalmaları sonucunda meydana gelir. Rol belirsizliği, iş görenin gerçekleştirdiği görevde bir kesinlik olmadığında veya izlediği işlemler dizisini açık seçik algılayamadığında ortaya çıkmaktadır.

İşin Monoton ve Sıkıcı Olması. Günümüzün iş hayatında giderek gelişen otomasyon, çalışanı makineye bağımlı hâle getirmekte, insanın yaratıcılığını köreltmekte ve monotonluğu artırmaktadır. Monotonluk, çalışanlarda can sıkıntısı ve stresin kaynaklarından biridir. *İşin monoton ve sıkıcı olması iş yükünden daha çok strese neden olduğu yapılan çalışmalarla da doğrulanmıştır.*



İşin sıkıcı olması iş yükünden daha çok strese neden olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır.

Ücretin Yetersiz Olması: Çalışanların ücret konusunda iki temel düşünceleri vardır. Birincisi, kazanç sağlama; ikincisi ise, yapılan işin karşılığı olan hakkını almadır. Bu her iki düşünce de insanlarda doyum yaratır. Kazanç sağlama, çalışanları işlerinde daha yaratıcı, devamlı ve tutarlı olmaya yöneltten önemli bir etkidir. Diğer yandan ücret iş görenler için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır. Çalışmanın karşılığı olarak alınan ücretin yetersiz olması kişinin ihtiyaçlarını karşılayamaması, dolayısıyla iş tatmini bulamaması ve stresli bir yaşam sürmesi demektir.

Kariyer İmkânının Yetersizliği: Her insan yükselme ve meslekte ilerleme arzusu taşır. Yeterince ilerleyememe sonucu, çalışan kişinin yeteneklerinin gerektiği gibi değerlendirilememesi ve gereken sorumluluğun verilmemesi durumunu ortaya çıkar. Böyle bir durumda kişinin yaptığı görevin gerekleri, kişinin kapasitesine oranla daha düşük düzeyde kalmakta ve kişi kendini geliştirmemektedir. Tatminsizlik yaratan bu durum, kişinin stres düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır.

Çalışma Saatlerinin Uzun Olması: Çalışma saatlerinin uzun olması, çalışanların hem fiziksel ve psikolojik açıdan yorulmalarına hem de yaşamın diğer alanlarına ayırabilecek zamanın kullanımını olumsuz yönde etkilediği için bireylerde stres yaratır. Özellikle fazla mesai ve vardiya sistemi, çalışanlarda stres yaratan faktörlerdir.

Çalışma Şartlarının Olumsuzluğu: Çalışma ortamının şartları da insanlarda stres yaratır. Bu şartların uygun hâle getirilmesi hem çalışanın moralinin yükselmesine hem de işi ve kurumuyla bütünleşmesine katkı sağlar. Çalışma ortamında aydınlatma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların elverişsiz olması örgütsel stres faktörleridir.

İş Gerekleri ile Kişilik Uyumsuzluğu: Bazen işin gerekleri ile kişilik uyumsuzluğu sorun yaratır. Buna kişi ile rol arasındaki çatışma da denilebilir. Bu çatışma, örgüt, bireyden kendi temel değerleriyle çatışacak türde bir rol veya roller beklediğinde ortaya çıkan bir çatışma türüdür.



Örgütün yönetim tarzından kaynaklanan stres faktörleri çalışanlar üzerinde oldukça etkilidir.



Örnek

- İş yerinde strese neden olan birçok stres faktörü olduğu gibi özellikle bazı insanlara sistematik biçimde uygulanan kötü muamele anlamındaki mobbing önemli bir stres faktörüdür.

Yönetim Tarzına İlişkin Stres Kaynakları

Örgütsel yapıda stres yaratan faktörlerden biri de örgütün yönetim tarzıdır. Liderlik vasıflarından yoksun yöneticilerle çalışan bazı zayıf karakterli insanlar örgütsel ortamda görevin gerektirdiklerinden ziyade, yönetim kademesinde bulunanların istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Yöneticilerin istekleri farklıdır. Bu farklılık karşısında çalışanlar mecburen farklı davranmaktadırlar.

Sürekli böyle farklı davranmak kişide stres yaratır. Bu nedenle örgütün yönetim tarzından kaynaklanan stres faktörleri çalışanlar üzerinde oldukça etkilidir. Yönetim tarzına ilişkin stres faktörlerini aşağıdaki gibi belirleyebiliriz [4]:

Karar verme. Çalışma yaşamında insanlarda stres oluşturan en önemli sorunlardan biri belirsizlikler karşısında karar verebilme zorunluluğudur. Belirsizlik ortamında karar alternatiflerinin ne olduğu belli olmadığından bu gibi ortamlarda karar verebilmek büyük bir stres kaynağıdır.

Yetki eksikliği. Sorumlulukların fazla, buna karşılık yetkinin sınırlı olduğu durumlar önemli bir örgütsel stres kaynağıdır. Yetki eksikliği çalışanlarda sıkıntılar yaratır ve onların çalışma isteklerini azaltır. Çünkü çalışanlar, sorumluluklarını gerçekleştirebilecek kadar yetki verilmesini isterler ve verilmediği zaman da iş baskısı altında stres yaşarlar.

Haksızlıkların yapılması. Çalışanlar, hem performansları hem de yeterlilikleri bakımından değerlendirilirler. Personelin değerlendirilmesinde belirsizliklerin ve haksızlıkların olması veya değerlendirmenin hangi kriterlere göre yapıldığının tam olarak belli olmaması kişilerde stres yaratır.

Çalışmaların karşılığını alamamak. Kişi işinde çabalarının karşılığını alamamışsa düş kırıklığına uğrar. Bu düş kırıklığı, onun için stres kaynağıdır. Bazen kişi yaptığı işin karşılığını alamadığı için, bütün kapasitesini kullanmamaya gayret eder. Harcanan zaman ve emeğin karşılığını alamamak çalışanda daha büyük bir stres kaynağıdır.

Üretim Sürecine İlişkin Stres Kaynakları

Üretim süreci, mal veya hizmetin üretilmesiyle oluşan iş akımını ifade eder.

Çalışma ortamında yer alanların bu sürece uygun hareket etmeleri beklenir. Ayrıca çalışanların üretim süreciyle yakından ilgili olan beşerî ve fiziksel çevreye uyumlu çalışması gerekir. Bu gerekliliklere uyulmaması strese neden olabilir. Üretim sürecinde örgütsel stres kaynaklarından bazıları şunlardır [4]:

Zaman baskısı: Üretim sürecinde bazı işler zaman sınırlamasına tabidir. Zaman baskısı, özellikle tepe yöneticileri ve belli projeleri tamamlamakla görevli kişiler için önemli bir stres kaynağıdır.

Yeteneklerin işin gereklerine uygun olmaması: İnsanlar her zaman kendi bilgi ve yeteneklerine uygun işlerde çalışma imkânı bulamazlar. Bu nedenle ya iş bireyin kapasitesini aşar ya da bireyin kapasitesi işin gereklerinden daha fazla olabilir. Böyle bir durumda insanlar işlerini bir türlü benimseyemezler. İşini benimseyemeyen kişiler başka bir işe geçmenin arayışı içine girerler. Bu durum, çalışanların işlerinden tatmin olmalarını ve verimli çalışmalarını olumsuz yönde etkilediği için önemli bir stres kaynağı olabilmektedir.

Örgütün Kültürel Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi stresin başlıca kaynakları arasındadır. Örgüt amaç ve yöntemlerinin belirgin olmaması, bölümler arası çekişmeler, baskı, sıkı gözetim, karara katılamama, tedirgin edici davranışlar, karmaşıklıklar, iş baskısı



Üretim süreci, mal veya hizmetin üretilmesiyle oluşan iş akımını ifade eder.

örgütsel yapıya ilişkin stres kaynakları arasındadır. Örgütün kültürel yapısına ilişkin stres kaynaklarını aşağıdaki gibi açıklayabiliriz [4]:

Ortak değer ve normlara uyum: Bireyler bir örgüte girdiklerinde, o örgütün ortak değer ve normlarına uyum sağlamak ve örgüt içinde üyesi oldukları alt grup ile özdeşleşmek durumunda kalırlar. Birey, örgüt ve örgütteki alt grup tarafından kendisine öğretilmeye çalışılan örgütsel değer ve normları tümüyle kabul edebileceği gibi ret de edebilir. Bu kabul veya reddetme davranışı, bireyin örgüt veya alt grup ile özdeşleşme düzeyini belirler.

Görüş farklılıkları: İş yerinde iş ile ilgili ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hâkim olduğu örgüt içi durumlar önemli stres kaynağıdır. Böyle bir durumda kişi kendisini destekleyen, kendisinin de bir parçası olduğunu hissettiği bir ortamda değil, sürekli açık veya gizli olarak mücadele vermesi gereken bir ortamda çalışmak zorunda olduğunu düşünür ve ona göre hareket eder. Bu durum ise, kişinin enerjisini iş dışında başka yönere dağıtır ve kişi için rahatsız edici bir durum yaratarak strese girmesine neden olur.

İş tatmini düşüklüğü: Örgütün amaçları için kişileri çalışmaya gönüllü kılan ve çalışmasını verimli bir şekilde sürdürmesini sağlayan önemli faktörlerden biri de moraldir. İşten tatmin duyma, kişinin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonunda duyduğu haz veya ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Örgütte moral ve tatmin düşüklüğü çalışanların stresten korunmak için devamsızlık, bıkkınlık, kuralları önemsememe, örgüte zarar verme, işi bırakma, savurganlık gibi davranışlar göstermesine neden olabilir.

Sonuç olarak günümüzde insanlar yoğun rekabet, değişken, belirsiz, hatta muğlaklığın hâkim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar [17]. Bu stres faktörleri, yönetici ve çalışanların kontrol altına alamayacakları nitelikte ise diğer bir deyimle bu faktörler, yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmakta ise yönetici ve çalışanlar iş ortamlarına özveri ve uyum göstermekte zorlanmaktadırlar. Kendi plân ve programlarını düşündükleri gibi gerçekleştiremeyen ve dış koşullar nedeniyle onları değiştirmek durumunda kalan insanlar, stres yaşamaktadırlar.

STRES YÖNETİMİ

Stres yönetimi bireysel stresin yönetimi veya örgütsel stresin yönetimi şeklinde olabilir. Örgütsel stresin yönetimi, çalışanların iş ve iş ortamından kaynaklanan streslerini azaltmak ya da önlemek için organizasyonel düzeyde stres yaratan faktörlerin kontrol edilmesi veya ortadan kaldırılması ile olabilir. Örgütsel stresin yönetiminde yapılacak önemli faaliyetlerden biri, örgütün iç çevresinden kaynaklanan stres faktörlerinin ortadan kaldırılmasıdır. Bireyin A tipi kişilik özelliklerini kontrol ederek B tipi özelliklere yönelmesi bireysel stres yönetimi açısından önemlidir. **İçinde bulunulan durum ne olursa olsun, eğer birey yeteneklerine ve bireysel kaynaklarına dayanarak strese neden olan durumla mücadele edebileceğine inanırsa, mevcut koşullar ona bir fırsat yaratabilir.** Eğer



Eğer birey yeteneklerine ve bireysel kaynaklarına dayanarak strese neden olan durumla mücadele edebileceğine inanırsa, mevcut koşullar ona bir fırsat yaratabilir.

birey stresle başa çıkmada, bu inanç ve kararlılığı gösteremezse stres, stres kaynağının ağırlığı bireyin üstesinden gelemeyeceği bir strese dönüşebilir.

Stresi Önleme Teknikleri

Stres yönetiminin bireysel veya örgütsel olmak üzere iki şekilde ele alınması gerekir. Bu çerçevede bireysel stresi önleme teknikleri farklı, örgütsel stresi önleme teknikleri farklıdır [18]. Zira bireysel stres farklı kaynaklardan veya stres faktörlerinden, örgütsel stres ise farklı faktörlerden kaynaklanır. Burada bireysel ve örgütsel stresi önleme tekniklerini iki farklı grup hâlinde açıklayabiliriz:

Örgütsel stresi önleme teknikleri

Örgütte karşılaşılan tüm stres faktörleri olumsuz olarak nitelendirilemez. Çünkü stres, bazı durumlarda motive edici etkisi de vardır. Buna yaratıcı gerilim denmektedir. İnsanı yaratıcı gerilim altında bırakan bir stres örgütsel açıdan yararlı olabilir. Ancak yanlış yönetilmiş bir stresin hem bireysel hem de örgütsel maliyeti yüksektir. Örgütlerde stresi önlemede iki farklı yaklaşımdan yararlanılabilir. Stresi önlemede kullanılacak yöntemler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Ancak ne bireysel ne de örgütsel yöntemler stresi önlemede tek başına yeterlidir. En uygun yaklaşım her iki yöntemin bir arada kullanılmasıdır.

Destekleyici örgüt iklimi oluşturmaktır: Böyle bir iklim bireyin örgütte güven duygularını güçlendirerek onda tatmin duygusu oluşturabilecektir. İş tatmin duygusunun yaşam tatminine olumlu katkı sağlaması beklenebilir [19]. Örgütsel stresi önlemenin diğer bir yolu da çalışanların stres yaşamalarına neden olan işin monotonluğunu ortadan kaldırmaktır. Bu iş zenginleştirme ve iş genişletme yoluyla yapılabilir.

Rol belirsizliğini azaltmak: Örgütsel rollerin belirlenmesi ve kişi-görev uyumsuzluklarının ortadan kaldırılması stresi önlemeye önemli katkı sağlayabilir. Ayrıca iş monotonluğunu ortadan kaldırmak ve işte yeni heyecanlar oluşturmak için kariyer hareketliliği sağlayarak stres önlenmeye çalışılabilir. Mesleki gelişimi sağlamak için eğitim programlarının oluşturulması, çalışanlar için danışmanlık hizmetlerinin verilmesi hem bir örgütsel destek unsuru, hem de bir örgütsel bağlanma aracıdır.

Katılmalı yönetim. Bir örgütte iş görenlerin doğrudan doğruya ya da temsilciler aracılığı ile özellikle kendilerini ilgilendiren konularda kararlara, söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır. Bu sistemin uygulanmasında güdülen amaç, bir yandan işletmelerin etkinlik ve verimlilik düzeyini yükseltmek, öte yandan çalışanları sosyo-psikolojik doyuma yöneltmektir. Bunun için katılım temsili katılım, sendikalar yoluyla veya kurullar yoluyla katılım şeklinde olabilir. Bu nedenle katılımın derecesi bireylerin ihtiyaç yeteneklerine göre düzenlenmelidir.

Rol analizi: Örgütsel stres yönetiminde, stresi önleyici yöntemlerden biri de rol analizi ve sınıflandırmasıdır. Yöneticiler genellikle zayıf ve yetersiz eğitim, yetersiz araç- gereç gibi önemli problemlere yol açabilecek faktörleri göz ardı



İş etiği, iş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik prensipler ve standartların toplamıdır.

ederler. Bunun için stresi önlemede diğer belirtilen yöntemlerden farklı olarak iş yerinde rol belirlenmesi ve sınıflandırılmasına dikkat edilmesi gerekir.

Zaman yönetimi: Zaman baskısında kaynaklanan stresi önlemek için çeşitli zaman yönetim tekniklerinden yararlanılabilir [20]. Zaman yönetimi teknikleri olarak; ne yapılacağına, hangi öncelik sırası içinde yapılacağına ve yapılacak işlerin daha kısa süre içinde nasıl yapılacağına ilişkin sistematik bir yöntemle iş analizleri yapılır. Bu yöntemde temel öge yapılacak işlerin önceliğini doğru belirleyerek zaman baskısından kaynaklanan stresten uzak kalmaktır.

Sosyal destek: Stresi önlemede kullanılan diğer uygulamalardan biri de sosyal destektir. İş yerlerinde sosyal desteğin insanları olumlu ölçüde etkilediği, son yıllarda üzerinde durulan konulardan birini oluşturmaktadır. İş yerlerinde yakın arkadaş ilişkileri iş dışındaki aile toplantıları, belirli derneklere olan üyelikler, komşuluk ilişkileri sosyal destek sağlamaktadır.

Etik yönetim. *Etik, her şeyden önce istenebilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Neyin yapılacağı ya da yapılmayacağını; neyin isteneceği ya da istenmeyeceği; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı etiğin konusunu oluşturur.* İş etiği, iş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik prensipler ve standartların toplamıdır [21]. Örgütler için önemli olan iş etiğidir. Belli bir davranışın etiğe uygun olup olmadığı, yalnızca bireylerin kişisel etik ve değerleri tarafından değil evrensel etik normlar tarafından belirlenir.



Örnek

- Her konuda olduğu gibi stres konusunda da kişiyi stresten kurtaracak en önemli faktör kişinin kendi stres yönetimidir. Stresli kişi çareyi başkasında değil, kendinde aramalıdır. Çözüm ise bireysel ve çevresel stres faktörlerini tanıyıp onlardan uzak durmaya çalışmaktır.

Bireysel stresi önleme teknikleri

Bireysel yöntemle stresle başa çıkmak; *bedenle başa çıkma, zihinle başa çıkma, davranışla başa çıkma ve inançla başa çıkma yollarıdır [22]. Bedenle başa çıkma, gevşeme teknikleri, değişik beden egzersizleri ve beslenme biçimleri ile olabilir. Zihinsel başa çıkma, uyumsuzluğa ve gerilime neden olan faaliyetlerden uzak kalma, zihinsel düzenleme ve dönüşüm tekniklerini içerir [23]. Davranışla stresle başa çıkmanın en etkin yolu ise “A” tipi davranış biçimlerinin değiştirilmesidir. İnançla başa çıkma ise insan, kendini manevi olarak geliştiren, ona iç zenginlik kazandıran ve evrensel normlara uygun, etik ve normatif kaidelerle uyumlu bir yaşam tarzını seçerek stresle başa çıkmaya çalışır.*

Bireysel stres yönetimi açısından önemli olan, stresin temelinde insan algılamasının yattığının bilinmesidir. Bu yaklaşım, aynı zamanda şahsın kendini yönetim tarzını ortaya koyar. Bireylerin olayları değerlendiriş tarzı stresi azaltmada önemlidir. Demek oluyor ki stres, esas olarak insanın olayları değerlendirme, anlamlandırma, yorumlama ve çözümleme biçiminden kaynaklanır. Aynı fiziksel ve

sosyal ortamda bazıları son derece gergin ve stresli iken, diğerleri, daha rahat ve mutlu olabilirler.

Stresle bireysel başa çıkmanın en bilinen yöntemleri şunlardır:

Öz saygının geliştirilmesi: Stresle bireysel başa çıkmak için başvurulacak yollardan biri, öz saygının geliştirilmesidir. Herkesin kişiliğine göre, değişen bir stresle başa çıkma özelliği vardır [24]. Buna uyum düzeyi veya direnme sınırları denir. Olayın özü şudur; ne kadar kendiniz olabiliyorsanız, o kadar sağlıklısınız demektir. Sağlık için, bundan daha başka bir reçete yoktur. Kişi önce kendisi olabilir ise mutlu olabilir. Kendisiyle barışık olmanın tek yolu, kişinin kendisi olmasıdır. Kendisiyle barışık olmayan birinin vücudu bir savaş alanına dönüşür.

Niteliklerin geliştirilmesi: Gerilimi azaltmanın bir başka yolu da, kişisel ve mesleki nitelikleri, mümkün olduğu kadar hatalardan arındırarak güçlendirmektir. Bu bireyin kendisine karşı duyduğu güveni ve öz-saygısını yükseltir. Öz güveni yüksek biri, stres ve gerilime karşı daha dirençli olur.

Algılama stratejileri: İç ve dış kaynaklı gerilimler, insanın kişilik süzgecinden geçer ve bu kişilik onun gerilime tepkisinin ne kadar güçlü olacağını belirler. Kimileri oldukça güçlü bir gerilim kaynağına yüksek direnç gösterebilirken kimileri çok basit stres kaynakları karşısında bile yıkıma uğrar.

Değerlerin açıklanması: Kişisel değerlerin bilincine varmak ve yaşamın bu değerlerle doğal bir uyum içinde olduğundan emin olmak, stresin azalmasına yardımcı olur [25]. Kendiniz için neyin gerçekten önemli olduğunu seçemeyebilirsiniz. Ama hayatınız, gerçek değerlerinizle uyum içinde değilse bu, bir ırmakta akıntıya karşı ilerlemek gibi zor bir yönün seçildiği anlamına gelir. İdeallerinize ters düşen davranışlar, gerilim düzeyinizin yükselmesine neden olur.

Yaşam temposunun kontrolü: Hayatınızın ne kadar hızlı, tempolu, stresli ve tatminkâr olduğunun değerlendirilmesi, stres azaltıcı yöntemlerin sonucusudur. Yaşam biçimini kontrol edip tempoyu kapasiteye göre ayarlamak gerekir.



Stres, esas olarak insanın olayları değerlendirme, anlamlandırma, yorumlama ve çözümleme biçiminden kaynaklanır.



Bireysel Etkinlik

- Kendi stres kaynaklarınızın veya faktörlerinizin neler olduğunu en önemli olanından en önemsiz olanına doğru sıralayın ve bunlarla nasıl başa çıkacağınızı belirlemeye çalışın. Burada belirtilenlerin dışında kendinize özgü stresle başa çıkma stratejileri geliştirmeye çalışın.



Özet

• Çalışma İlişkilerinde Stres ve Yönetimi

• Stres, birey üzerinde özel fiziksel veya psikolojik etkiler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu ortaya çıkan psikolojik uyumsuzluğa vücudun verdiği bir tepki biçimidir .

• Stresin Tanımı ve Anlamı

• Stres, insanın kendisini baskı ve tehlike içinde hissettiği durumlarda psikolojik dengesinin bozulmasını ve bu dengeyi kurmakta zorlandığı “psikolojik hâl” anlamına gelmektedir.

• Stres ve Bireysel Farklılıklar

• Kişiliği içe dönük (nervrotiklik) ve dışa dönük olarak ele alabiliriz. *Nervrotik kişilik özelliklerine sahip olan insanlar; katı, endişeli, içe kapanık, ağırbaşlı, asosyal, aşırı kontrollü ve kendisiyle ilgili olmayan sorunları bile, kendisiyle ilişkilimmiş gibi sanma özellikleri gösterirler.* Dışa dönük kişilik özelliklerine sahip olanlar ise, nervrotikliğin aksine sosyal, çevreye açık, konuşkan, iyimser, aktif insanlardır.

• Bireysel Stres Kaynakları

• Strese direnç bakımından kişiler A tipi ve B tipi olarak ayrılmaktadırlar. *A tipi kişilik yapısına sahip olan bireyler strese daha yatkın iken, B tipi kişilik yapısına sahip olanların stres toleransları görece olarak daha yüksektir.*

• A Tipi Kişilik Yapısı

• A tipi kişiler ruh sağlığı açısından, daha çok psikopatik kişilik eğilimindedirler. Bunlar idealist, mükemmeliyetçi, titiz, dinamik, hareketli, hırslı, mücadeleci, rekabetçi, kaybetmeyi içine sindiremeyen, verdiği sözüne sadık olan insanlardır.

• B Tipi Kişilik Yapısı

• “B” tipi kişilik ve davranış özelliğine sahip olanlar, daha rahat, daha uysal, daha az rekabetçidirler. “A tipleri”nin küçük ayrıntılara takıldıkları yerlerde, “B tipleri” olaylara daha farklı yönlerden bakabilirler. A tipi bireylerin tam karşıtı olan bireylerin davranışsal özellikleri B tipi olarak adlandırılmıştır.

• Örgütsel Stres ve Kaynakları

• Örgütsel stres yönetici ve çalışanların kontrol edemeyecekleri çevresel koşullar nedeniyle yaşadıkları stres durumudur. Örgütsel strese yol açan önemli faktörlerden biri, çalışma ortamıdır.

• Örgütlerde stres yaratan söz konusu faktörleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

• *İşin Yapısına İlişkin Stres Kaynakları:* İş yükünün fazla olması, vardiyalı çalışma düzeni, üstlenen rolün özellikleri, işin monoton ve sıkıcı olması, ücretin yetersiz olması, kariyer imkânının yetersizliği, çalışma saatlerinin uzun olması, çalışma şartlarının olumsuzluğu, iş gerekleri ile kişilik uyumsuzluğu.

• *Yönetim Tarzına İlişkin Stres Kaynakları:* Karar verme, yetki eksikliği, haksızlıkların yapılması, çalışmaların karşılığını alamamak, üretim sürecine ilişkin stres kaynakları. Üretim sürecinde örgütsel stres kaynaklarından bazıları şunlardır: Zaman baskısı, yeteneklerin işin gereklerine uygun olmaması,

• Stres Yönetimi

• *Stres yönetimi, bireysel stresin yönetimi veya örgütsel stresin yönetimi şeklinde olabilir.* Örgütsel stresin yönetimi, çalışanların iş ve iş ortamından kaynaklanan streslerini azaltmak ya da önlemek için organizasyonel düzeyde stres yaratan faktörlerin kontrol edilmesidir.

• *Stresi önleme teknikleri:* Stres yönetiminin bireysel veya örgütsel olmak üzere iki şekilde olur. ele alınması gerekir. Bu çerçevede bireysel stresi önleme teknikleri farklı, örgütsel stresi önleme teknikleri farklıdır.

• *Örgütsel stresi önleme teknikleri şunlardır:* Destekleyici örgüt iklimi oluşturmaktır, rol belirsizliğini azaltmak, katılamalı yönetim, rol analizi, zaman yönetimi, sosyal destek, etik yönetim.

• *Bireysel stresi önleme teknikleri:* öz saygının geliştirilmesi, niteliklerin geliştirilmesi, algılama stratejileri, değerlerin açıklanması, yaşam temposunun kontrolü.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Stres kavramı aşağıdaki yaşam tarzlarından hangisinin bir sonucudur?
 - a) Geleneksel yaşam tarzı
 - b) Modern yaşam tarzı
 - c) İlkel yaşam tarzı
 - d) Lüks yaşam tarzı
 - e) Aristokrat yaşam tarzı
2. Birey üzerinde özel fiziksel veya psikolojik etkiler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu ortaya çıkan psikolojik uyumsuzluğa vücudun verdiği tepki biçimine ne ad verilir?
 - a) Depresyon
 - b) Karakter çatışması
 - c) Bunalım
 - d) Stres
 - e) Baskı
- I. Stres psikolojik kökenlidir.
II. Stresin fiziksel etkileri yoktur.
III. Stres psikosomatik etki yaratır.
IV. Bir uyarıcı-davranış ilişkisidir.
V. Stres tamamen olumsuz sonuçlar doğurur.
3. Stres hakkında yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri doğrudur?
 - a) Yalnız III
 - b) I ve IV
 - c) I, II ve V
 - d) I, III ve IV
 - e) I, III ve V
4. Aşağıdakilerden hangisi Hans Selye'ye göre kişinin strese gösterdiği tepkiyi belirleyen faktörlerden biri değildir?
 - a) Beslenme alışkanlıkları
 - b) Kişilik özellikleri
 - c) Deneyimler
 - d) Sosyal destek kaynakları
 - e) Fizyolojik yatkınlıklar

5. Aşağıdakilerden hangisi işin yapısına ilişkin stres kaynaklarından biridir?

- a) Haksızlıkların yapılması
- b) Ücretin yetersiz olması
- c) Yeteneklerin işin gereklerine uygun olmaması
- d) Görüş farklılıkları
- e) Zaman baskısı

6. Aşağıdakilerden hangisi Örgütsel stresi önleme tekniklerinden biridir?

- a) Niteliklerin geliştirilmesi
- b) Değerlerin açıklanması
- c) Rol analizi
- d) Yaşam temposunun kontrolü
- e) Öz saygının geliştirilmesi

7. Aşağıdakilerden hangisi stres kavramıyla yakından ilişkili değildir?

- a) Çaresizlik
- b) Gerilim
- c) Anksiyete
- d) Baskı
- e) Bunalım

8. Aşağıdakilerden hangisi görevin yapısına ilişkin stres kaynaklarından biri değildir?

- a) Yöneticilerin astları desteklememesi
- b) İş yükünün fazla olması
- c) İşin monoton ve sıkıcı olması
- d) Ücretin yetersiz olması
- e) Çalışma saatlerinin uzun olması

9. Stres, birey üzerinde özel fiziksel veya psikolojik etkiler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu ortaya çıkanuyumsuzluğa vücudun verdiği bir tepki biçimidir.

Cümlede boş bırakılan yere aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?

- a) fiziksel
- b) toplumsal
- c) psikolojik
- d) patolojik
- e) kavramsal

10. Mal veya hizmetin üretilmesiyle oluşan iş akımına ne ad verilir?

- a) Üretim süreci
- b) Yönetim süreci
- c) Raporlama süreci
- d) Planlama Süreci
- e) Denetim Süreci

Cevap Anahtarı

1.b, 2.d, 3.d, 4.a, 5.b, 6.c, 7.a, 8.a, 9.c, 10.a

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]Organ, D.W. (1979). The Meaning Of Stress, Business Horizons.
- [2]Ivancevich, J. M. and Matteson, M. T. (1980).”Stress and Work, Scott Foresman Glenview.
- [3]Acar ve Baltaş, Z. (1990). Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, İstanbul
- [4] Tutar, Hasan (2017), Kriz ve Stres Stres Yönetimi, Sekin Yayıncılık, Ankara,
- [5]Hugh, M. A. and Vaughan, G. M. (2006). Sosyal Psikoloji. Ankara: Ütopya.
- [6]Artan, İnci (1986). Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, İstanbul: Basisen.
- [7]Baymur, F. (1973). Genel Psikoloji, İstanbul: İnkılap ve Aka.
- [8]Gordon, A.T. (1994). “Organizational Stress and Stress Management Programs”, International Journal of Stress Management, Vol.1 No. 4.
- [9]Trevor, J.P. and Enright, S.J. (1990). Anxiety and Stress Management, London: Routledge.
- [10]Helriegel, D., Slocum, J. and Woodman, R.(1998).” Organizational Behavior”, New York: West Pub.
- [11]Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). Örgütsel Davranış, Bursa: Ekin.
- [12]Cüceloğlu, D. (1992). İnsan ve Davranışı, İstanbul: Remzi.
- [13]Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). Davranış Bilimleri, İstanbul: Avcıol.
- [14]Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- [15]Albrecht, K. (1988). “Gerilim ve Yönetici”, (Çev: Kemal Tosun vd.), İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü.
- [16]Nelson, D.L. and Quick, J.C. (1995). Organizational Behavior”, Minneapolis: Alternate Ed. West Pub.
- [17]Gibson, L. L., Ivancevich, J. M. and Donnelly, W.J. (1988). Organizations: Behavior,Structure and Process, Homewood: İL,BPI Irwin.
- [18]Organ, D.W. and Hamner, W. C. (1982). Organizational Behavior am Applied Psychological Aproach, Business Pub.
- [19]Jere, Y. E. (1989). Gerilim Altındaki Yönetici. (Çev. Fatoş Dilber), İstanbul: İlgı.
- [20]Pondy, R. Louis (1967). "Organizational Conflict, Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No: 2, s.299.
- [21]Roskies, E. (1994). “Stresle Başa Çıkma Kendimizle Olumlu Diyalog”, Türk Psikologları Derneği Yayınları, (Çev. N.H. Şahin), Ankara.
- [22]Kirel, Ç. (1994). Stresin Bireysel Sonuçları. Eskişehir: Stres Yönetimi, AÜAÖF.
- [23]Klarreich, S.H. (1994). Stresiz Çalışma Ortamı, Ankara: Feryal Matbaası.
- [24]Schafer, W. (1987).” Stress Management For Wellness”, New York: Mc Graw Hill Book
- [25]Schein, E. (1978). “Örgütsel Psikoloji “(Çev: Mustafa Tosun), Ankara: TODAİE.