

STRES, KONTROLÜ ve YÖNETİMİ

1.Tanımı ve Özellikleri

Latince kökenli bir kelime olan stres hemen tüm ülkelerin gündelik dillerine girmiş, farklı sosyo-kültürel özelliklere sahip insanlar tarafından kullanılmaktadır. Öncelikle felaket, bela, dert, keder gibi durumları ifade etmede kullanılan bu kavrama daha sonra farklı bir anlam yüklenmiştir. Objelere, kişilere, organlara ve ruhsal yapılara uygulanan baskı, güç ve zorlamayı açıklamak için stres kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Stres kavramına, öncelikle fizik ve mühendislik bilimlerinde daha sonra ise tıp, biyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerinde yer verilmiştir.¹

Stres genellikle negatif bir kavram olarak düşünülür. Oysa stres her zaman zarar verici, kötü, kaçınılması gereken bir durum değildir. İstek, ihtiyaç ve kısıtlamalarla ilgili olan bu kavram bazen olumlu bir durumu ifade edebilir. Terfi etmek, ünlü olmak, evlenmek gibi insanlar tarafından arzulanan olaylar olumlu strese örnek olarak verilebilir. Ölüm, işsiz kalmak, meslekte gereken ilerlemeyi sağlayamamak gibi kısıtlamalar ve kayıplar ise olumsuz strese örnektir. Olumlu stres kişiyi güdüleyip teşvik ederken, olumsuz stres, ruhsal ve bedensel açıdan zarar verici sonuçlara neden olur.²

Stres olumlu veya olumsuz olmasına bakılmaksızın, “bireyin herhangi bir fiziksel veya psikolojik uyarıcı karşısında gerekli uyumu sağlayabilmek için ruhsal ve bedensel olarak harekete geçmesi, tepki göstermesi” olarak tanımlanabilir.

Stres işletme yönetimi açısından da ele alınması gereken bir kavramdır. Çünkü, stres çalışanları doğrudan etkilemekte onların davranışlarını, verimliliklerini ve diğerleriyle olan ilişkilerini belirlemektedir. Bu doğrultuda stresi ortaya çıkaran faktörlerin, stresin farklı aşamalarının ve örgütsel stresle başa çıkmada gereken önlemlerin ele alınarak incelenmesi gerekmektedir.³

¹ Alev Torun, “Stres ve Tükenmişlik”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, yay.haz., Suna Tevruz, 2.bs., İstanbul, y.y., 1997, s:43.

² a.e., s:44.

³ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, yay.haz.: Mustafa Türkmenoğlu, 2.bs., İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2002, s:485.

2.Stres ve İş Yaşamı

Bugünün modern toplumunda hemen hepimiz stresle doluyuzdur. Çünkü, herşeyden önce yaşamımızın büyük bir bölümünü işte geçiriyoruz. Bütün bunlara ek olarak çoğumuz işimizde tatmin ve kimlik ararız. Bu nedenle iş yaşamındaki stres ile iş dışı stres ayrımı oldukça yapay kalmaktadır. Bu ikisini birbirinden ayırmak hemen hemen imkansızdır. Yapılan bir araştırmada A.B.D.’de doktor ziyaretlerinin üçte ikisinin strese ilişkin olduğu görülmüştür. İkinci olarak bazı işlerin, örneğin hava trafiğini denetleme, polis, itfaiyeci, acil servis doktorları gibi, yüksek düzeyde stres doğurduğu doğruysa da; az stres yapan ya da yaratmayan iş bulmak oldukça zordur. Son olarak ekonomideki dramatik değişiklikler, artan yabancı rekabeti, yeni teknolojik buluşlar ve enflasyon gibi nedenler örgütlerde ve insan yaşamında birçok düzenlemeler yapmayı zorunlu kılmıştır. Bütün bunlar stres doğurucu ve arttırıcı etkiler ortaya çıkarmıştır.⁴

3.Stresi Ortaya Çıkaran Faktörler

Stres çeşitli nedenlere bağlı olarak çıkabilir. Bu nedenlerin bazıları bireyin kendisi ile ilgili, bazıları bireyin içinde bulunduğu iş çevresi ile ilgili, bazıları ise bireyin yaşadığı genel çevre ile ilgilidir.

3.1 Bireyin Kendisi ile İlgili Stres Kaynakları

Bireyin kişiliği, sağlık durumu, yaşı, ailevi durumu ve yaşam tarzı stresle yakından ilgilidir.

Stres karşısındaki duyarlılık bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bazı kişilik özellikleri strese duyarlılığı arttırırken, bazı kişilik özellikleri bu konudaki duyarlılığı azaltmaktadır. Bazı uyarıcılar bazı bireyler tarafından stres yapıcı olarak algılanırken bazı bireylerde nötr etki yapabilir. Yine bireylerin stresle başa çıkmadaki becerileri de birbirinden farklıdır.⁵

3.1.1 Motivasyon Etkileri

Bireylerin yaşamlarında gidermeleri gereken biyolojik ve psikolojik gereksinimleri vardır. Bu gereksinmelerinin eksikliği halinde kişi uyarılır ve

⁴ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 3.bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 1994, s:280.

⁵ Ataman, a.g.e., s:486.

davranışa geçer. Bu davranış ihtiyacın tatmin edilmesi içindir. Eğer davranış ihtiyacı tatmin ederse kişinin doyumu sağlanır.

Organizasyonlarda bireyin birincil ve ikincil ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekir. Aksi takdirde kişi strese girer ve verimliliği düşer. Hatta stres güdülemeyi ve işi tam olarak yapmayı olumsuz yönde etkileyen, kazaları arttıran bir etmendir.

Stres ve motivasyon karşılıklı ilişki içindedir. Motivasyon olmazsa stres oluşur. Stres olursa motivasyon olmaz.⁶

3.1.2 Duygusal Sebepler

Duygusal stres, kişinin korkunç bir şey olmasını beklemesidir. Henüz ortada olumsuz bir şey yoktur, fakat kişi istemediği şeyin çok yakında gerçekleşeceğini düşünür. Düşüncelerinde kendine stres yaratmasıyla duygusal stres başlar. Kişilerin olabileceğini düşündüğü sebepler yapay sebeplerdir. Mesela, kişinin hiç gereği yokken başarısız olacağını düşünmesi ya da sevdiği birinin öleceğini düşünmesi birer stres kaynağıdır. Düşüncenin olabilme ihtimali de vardır, olmama ihtimali de...

Duygusal stres kişiden kişiye farklılık gösterir ve benzer olaylar kişiliklerine farklı yansır çünkü bu kişilerin yaşamları ve değer yargıları farklıdır.

Zaman baskısı da duygusal strese neden olur. Kişiler yapacakları işleri zamana göre planlar. Bazı insanların dakikaları bile çok kıymetlidir. Yapacağı işi planladığı zamanda bitiremeyen veya önlerine engel çıkan kişiler strese girerler.

Zaman baskısıyla duygusal stres yaşayan kişiler trafikten dolayı bile stres yaşayabilir.

Organizasyonlarda kişilerin zaman ve baskısını yaşamamaları için iyi planlama yapmaları ve yapacakları işleri bu zaman dilimlerine sığdırmaları gerekir.

Sezgiler de duygusal strese neden olabilir. Birey eğer gerçekleşme olasılığı yüksek olan bir olayı kendisi için olumsuz olarak değerlendirirse veya tam olarak zararlı olarak değerlendirirse duygusal strese girer. Mesela, patronu, işyerindeki diğer şeflerle tartışan bir şef ortada hiçbir şey olmamasına rağmen kendisinin patronla bir problemi olacağını düşünerek strese girer.

Bazen de istenmeyen olayların yaklaşmasından dolayı kişi strese girer. Mesela, ay başında ev sahibinin arayacağını düşünen kişi strese girer.

⁶ Seçil Taştan, “Stres ve Yönetimi”, **Çatışma ve Stres Yönetimi**, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/stres>, 14 Kasım 2002.

Bunlardan başka durumsal belirsizlikler de stres kaynağı olabilir. Bireyler içinde bulundukları durumdan sonraki zaman diliminde ne olacağını bilmek isterler. Eğer birey gelecek için kaygı taşıyorsa, bu kaygı stres yaratır. Mesela, asabi müdürü tarafından bir konuyu görüşmek için odasına çağrılan şef neyle karşılaşacağını bilmediğinden strese girer. Duygusal belirsizliği her insan zaman zaman yaşar. Fakat bazıları diğerlerine göre daha yoğun yaşar.

Etkileşim de duygusal stresin bir nedenidir. Etkileşimle kaynaklanan streste asıl kaynak bir başka kişidir. İşyerinde insanlar bir arada olarak diğer kişilerle görüşmek, sorunlarını paylaşmak isterler. Fakat bireylerin birlikte yaşama ihtiyacı kadar yalnız kalma ihtiyacı da vardır. İşyerinde kişiler bazen bu yalnız kalma ihtiyaçlarını karşılayamazlar. Mesela, kişi yalnız başlarına kalmak ya da başkalarından uzak bir iş yapmak ister. Fakat çevresi ona bu olanağı tanımaz. Böyle bir durumda ortaya istenmeyen zamanda etkileşim çıkar. Ayrıca ,eğer yorgun bir halde işinden çıkıp eve dinlenmek için giden birey evde misafirle karşılaşır, bu ona stres yaratır.⁷

Kişinin iç dünyasında düşündüğü, hissettiğiyle dışarıya karşı gösterdiği, söylediği duygu ve düşünceler arasındaki fark, onun yaşamındaki önemli bir stres kaynağını oluşturur.⁸

ŞEKİL 1: İç ve Dış Dünya Arasındaki Fark⁹

⁷ A.e.

⁸ Doğan Cüceloğlu, “**Keşke’siz Bir Yaşam İçin: İletişim Donanımları**”, 3.bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2002, s:78.

İç dünyasını, yani gerçek duygu ve düşüncelerini ifade edebilen bireyin, iç dünya dış dünya farkı pek yoktur. Bu nedenle bireyin yaşamında varoluş stresi azdır.¹⁰

ŞEKİL 2: Varoluş Stresi¹¹

3.1.3 Bireysel Etkenler

Kişinin iş dışında yaşadığı sorunlar ve edindiği deneyimler onun işine etki eder. Bu tür etmenler çalışanların kişisel yaşamından kaynaklanır.

Bireysel stres kaynaklarından biri ailevi sorunlardır. Evlilik içi sorunlar, ilişkilerin kopması, çocukların eğitiminden doğan zorluklar çalışanların işine taşıdıkları bireysel sorunlardır.

Ekonomik sorunlardan kaynaklanan bireysel etmenler kişinin finansal gücünün aşmasından doğar. İnsan ihtiyaçları sonsuz olduğu için kişinin kazandığı hiçbir zaman yetmez. Çalışanların yaşadığı ekonomik sıkıntılar onun işine de yansır ve onun iş yerindeki verimini düşürür. Ayrıca bireyin çalıştığı yerden aldığı ücret eğer ihtiyaçlarını karşılamıyorsa bu onu strese iter.

Kişinin hayatında aile fertlerinin birisinin ölümü, boşanma, hastalık, hamilelik, cinsel güçlükler, çocukların asiliği, ev değiştirme, yıllık izin, uyuma bozuklukları gibi sorunlar stres yaratabilir.¹²

⁹ A.e.,s:72.

¹⁰ A.e.,s:78.

¹¹ A.e.,s:79.

3.1.4 Bireysel Farklılıklar ve Stres Yumuşatıcılar

Stres kaynakları herkeste aynı etkiyi doğurmaz. Bazı kişiler bir sorunun üstesinden gelmede diğerlerine oranla daha başarılı olabilir. Bazı kişiler ise stres kaynağından çok çabuk etkilenebilir. Bu kişisel farklılıkları dört temel değişken içerisinde sınıflandırabiliriz.

3.1.4.1 Demografik ve Algısal Değişkenler

Kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi ve fiziksel durumu demografik özellikler olarak sayılabilir. Örneğin, birisi işini kaybetme sonucu korku duyarken bir diğeri bunu daha iyi olanaklar elde edebilme fırsatı olarak görebilir. Birisi için rekabetsel ve iddialı ortamda çalışmak bir üstünlük olarak algılanırken bir diğeri için aynı ortam diğerlerinin işini tehdit etmesi olarak görülebilir.

3.1.4.2 İş Deneyimleri

En büyük öğretmen deneyim sahibi olmaktır. Deneyim, aynı zamanda büyük bir stres azaltıcı olarak da görülür. İş deneyimlerinin stres azaltması iki türlü olabilir. Birincisi bir işte daha fazla kalanların strese dayanıklılık özelliklerini elde etmesi daha olasıdır. İkincisi ise birey yıllar geçtikçe sorunların üstesinden gelme mekanizmalarını daha fazla elde eder ve geliştirir.

3.1.4.3 Kontrol Kaynağı

Örgütsel davranışı etkileyen temel kişilik özelliklerinden birisi kontrol kaynağıdır. Bazı kişiler kendi kaderlerini kendilerinin tayin edebileceğine inanırlar. Bunlar iç denetim sahibi kişilerdir. Bazılarına göre ise kaderleri alınlarına yazılmıştır. Dıştan denetime inanan bu kişilerce olaylar talih ve şans eseridir. Yapılan araştırmalarda iç denetim sahibi kişilerin daha az stresli oldukları görülmüştür.

3.1.4.4 TipA-Tip B Davranışı

1950’li yıllarda iki kardiyolog, Friedman ve Rosenman, Tip A Davranışı tarzı denen kişilik tipini saptadılar. Araştırma bulgularına göre, kolestrol yüksekliği, tansiyon ve kalıtım gibi geleneksel kalp hastalığı risk etmenleri koroner kalp yetmezliklerini açıklamada yetersiz kaldığı görüldü. Bu hastalık kalbe yeterli oksijen sağlanamamasından kaynaklanıyordu. Bu nedenle doktorlar hastalarıyla yaptıkları

¹² Seçil Taştan, “Stres ve Yönetimi”,**Çatışma ve Stres Yönetimi**, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/stres>, 14 Kasım 2002.

görüşme ve gözlem sonucunda kişi davranışı ve özelliklerini belirlemeye çalıştılar ve sonuçta Tip A Davranış Tarzı diye bir kişilik tipini buldular.¹³

Bu tipin özellikleri şunlardır:

- Zamanı iyi kullanma konusunda hassastırlar.
- Oldukça saldırgan ve rekabetçidirler.
- Sürekli hareket etmeyi severler ve hızlı yemek yemek alışkanlığındadırlar.
- Aynı anda iki işi yapmak isterler.
- Sabırsızdırlar ve beklemekten nefret ederler.
- İşe yöneliktirler ve işi zamanında bitirmeye önem verirler.
- Rakamlarla boğuşurlar ve başarıyı kazanma derecelerini ölçmeye çalışırlar.
- Güçlü bir motivasyonları vardır.
- Kendilerine aşırı güvenleri vardır.
- İşlerinde yüksek kaygı taşırlar.
- Çabuk karar verirler.
- Randevularına tam saatinde giderler ve başkalarında da aynı duyarlılığı isterler.
- Duyarlı bir kişilik yapıları vardır.
- Enerjilerini planlarlar.
- Az dinlenir, az spor yaparlar.

Friedman ve Rosenman'a göre bu tipin karşıtı Tip B Davranışı idi. Bu tipler yukarıda saydığımız özelliklerin tam tersine, yani, şu özelliklere sahiptirler:

- İvedilik ve sabırsızlık düşünceleri yoktur.
- Gösteri meraklısı değildirler ve sorulmadıkça başarılarını ve yaptıklarını tartışma ihtiyacı duymazlar.
- Oyunu yarışmak için değil, hoşça zaman geçirmek için severler.
- Suçluluk duymadan dinlenirler.
- Sosyal değerler için fazla kaygılanmazlar.
- Zaman esiri olmazlar.
- Ekiyle kolayca çalışırlar.
- Karar vermede aceleci değildirler.
- Özel hayatları ile iş hayatları arasında kolayca sınır koyabilirler.

¹³ Can, a.g.e., s:282-284.

· Eve döndüklerinde günlük hayattan tamamen uzaklaşabilirler.

A Tipi Davranışa sahip kişiler iş başında ve iş dışında daha çok stresli olan kişilerdir. Bu tip kişilerin koroner yetmezliğine yakalanma riskleri, diğerlerine göre iki kat daha fazladır.¹⁴

3.1.5 Yaş

Kişi yaşlandıkça çevresel ve psikolojik stresle başa çıkma gücü azalır. Beyni bilgiyi kullanmakla yetersiz kalır ve vücudu da değişimlere cevap verecek kapasitede değildir. Yani stres katlanılmayacak kadar zorlaşır. Fakat bunun dengeleyici bir gücü vardır. İnsanlar yaşlandıkça daha az hırslı olurlar ve başaramayacakları sorumlulukları yüklenmez kendilerine başaramayacakları amaçlar koymazlar.

Stresten genellikle 35-50 yaş arası etkilenir. Bu dönemlerde gençlikten kaynaklanan fiziksel güç azalmaya başlar ama yine de kariyer çabaları ve finansal çabalar en üst düzeydedir.

Diğer taraftan stres, amaçları kendileri tarafından değil de baskıcı aileleri tarafından konulan çocuklarda da görülebilir. Bu tür kronik stres ileride oldukça ciddi problemlere yol açabilir.¹⁵

3.2 Bireyin İş Çevresinin Yarattığı Stres Kaynakları

Birey, üyesi olduğu örgütün yapısı, hakim yönetim biçimi ve iş dizaynı gibi faktörlere bağlı olarak strese daha az veya daha çok maruz kalır. Örgütsel stres kaynakları aşağıda dört gruba ayrılarak, bir şekil üzerinde incelenmektedir.

¹⁴ Seçil Taştan, “Stres ve Yönetimi”, **Çatışma ve Stres Yönetimi**, (Çevrimiçi)
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/stres>, 14 Kasım 2002.

¹⁵ A.e.

3.2.1 İşletme Politikaları ve Stratejileri

Günümüzde küçülme ve personel azaltımıyla sonuçlanabilecek birçok yeni teknik, işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Çalışanın işini yapması ve işverenin bu çalışma karşısında belirli bir ücret ödemesi prensibine dayanan geleneksel psikolojik sözleşme bugün giderek ortadan kaybolmaktadır. Bu doğrultuda çalışanlar ve yaptıkları işlerin bir bölümü makinalar tarafından yapılmakta, kişinin işten çıkarılması için muhakkak bir yetersizlik veya sadakatsizlik gerekmemektedir. İşini veya birlikte çalışmaktan hoşlandığı iş arkadaşlarını kaybetme korkusu bireyin stresini arttırmaktadır. Yine son zamanların eğilimi olan “daha azla daha çok işi başarma” bir taraftan uzmanlaşmanın negatif etkilerini ortadan kaldırırken diğer taraftan artı strese yol açmaktadır. Daha çok yetki ve sorumluluk üstlenen bireyin işyükü ve buna bağlı olarak stresi arttırmaktadır.

İleri teknolojilerin mümkün kıldığı yeni haberleşme araç ve şekilleri ise her zaman bireyin sosyalleşme ihtiyacını karşılamamaktadır. Teknolojik gelişmeler bazı noktalarda bireyin hayatını kolaylaştırmakta bazı noktalarda ise zorlaştırarak stresi attırmaktadır.

Kesintisiz üretimin zorunlu olduğu hallerde veya promosyon dönemlerinde uygulanan vardiyalı çalışma da strese yol açan nedenler arasında belirtilebilir. Sosyal hayatın olumsuz yönde etkilenmesi, işyerinde güvenliğin azalması, ulaşım güçlüklerinin ortaya çıkması gibi durumlar bireyin stresini arttıracaktır.¹⁷

İnsanların olduğu gibi ürünlerin ve işletmelerin de bir yaşam süresi vardır. Bu süre işletmeden işletmeye farklılık gösterse de genel olarak kuruluş, büyüme, olgunluk ve gerileme safhalarından bahsedilebilir. Bu safhaların da çalışanlar üzerinde yarattığı sorun ve baskılar farklı olup kuruluş ve gerileme safhalarında bunların şiddetlendiği söylenebilir.¹⁸

3.2.2 Örgüt Yapısı ve Dizaynı

Yüksek derecede merkezileşme ve katı biçimde düzenlenen kurallar ast-üst arasında çatışmaya, zaman kaybına ve verimsizliğe neden olabilir. Ortak amaçlar etrafında birleşme, aşırı uzmanlaşmanın yer aldığı yapılarda oldukça zordur. Çalışanların yaptıkları işi önemli bulması, bu işten gurur duyması ve bütüne katkısını

¹⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.bs, Beta Yayıncılık, İstanbul, t.y., s:229.

farkedebilmesi onun motivasyonunu arttıracaktır. Aksi halde birey kendini görmek istediği yerde bulamayacak, kendi içinde bir çatışma yaşayacak ve bu da strese neden olacaktır. Sadece rol çatışması değil rol belirsizliği de kişi üzerinde önemli bir stres faktörüdür. Örgüt içindeki yetki ve sorumluluğunun nerede başlayıp nerede bittiğini anlayamayan bir kişi bundan dolayı strese girecektir.

İlerleme imkanlarının ve ödüllerin yetersiz olması güç, statü ve başarı güdüsü yüksek olan çalışanların stresini arttıracaktır.

3.2.3 Örgütsel Süreçler

Yakın kontrolün benimsediği ve haberleşmenin sadece dikey manada gerçekleştirildiği örgütler çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalırlar. Birey maddi değil aynı zamanda psikolojik bazı doyumların arayışındır. Dolayısıyla haberlerin serbestçe dolaşmadığı kararların tepede alındığı bir yapıda çalışanlar tüm ihtiyaçlarını gideremeyecek, bu da onların stresini arttıracaktır.

Ayrıca çalışanların performansının objektif olarak değerlendirilmemesi ve performansları hakkında somut bir geri bildirimin sağlanamaması çalışanlarda strese yol açmaktadır. Beklediği ve hakettiğine inandığı bir ödülü alamamak bireyin örgüte bağlılığını azaltacaktır. Performans değerlendirme sonuçlarının ilgililerle açıkça paylaşılması, hatta değerlemenin karşılıklı olarak yapılması bu noktada önem kazanmaktadır. Performans değerlendirme formlarının kapalı zarflarla personel müdürlüğüne iletilmesi çalışanlarda belirsizlik ve huzursuzluk yaratmaktadır.¹⁹

3.2.4 Fiziksel Koşullar

Fiziksel stres sebepleri bireyin bedenini etkileyen dışsal faktörlerdir. Bunlar hastalığın kişi üzerindeki olumsuz etkileri, bireyin çalıştığı ortamın aşırı sıcak veya soğuk olması ,aydınlatmanın yeterli olmaması ve aşırı gürültüdür. Stres yaratıcı bu etkiler kişinin vücudunun homostatik dengesini bozar ve kişiyi endişeye iter.

Ayrıca, gürültü işgörenin sinirsel ve fiziksel sistemini alt üst etmekle kalmaz, işletmedeki enerji savurganlığını ve gereksiz harcamaları da artırır.

İşletmelerdeki fiziksel çevreden kaynaklanan stres araştırılmış ve psikolojik olarak mide ve cilt hastalıklarının çıktığı,fizyolojik olarak da iş kazalarının ve devamsızlık oranlarının arttığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda performansın,fiziksel

¹⁸ Ataman, a.g.e., s:489.

etmenlerden etkilendiği görülmektedir. Ayrıca bireyin fiziksel açıdan iyi durumda olması strese direnç göstermesini kolaylaştırır.²⁰

3.3 Bireyin İçinde Bulunduğu Genel Çevrenin Yarattığı Stres Kaynakları

Bireyin genel çevresinin yarattığı stres daha çok ülkenin ve dünya ekonomisinin gidişi, politik hayatın belirsizlikleri, çarpık kentleşme ve yetersiz altyapı imkanları, teknolojik değişikliklerin değişime uğrattığı yaşam tarzı, alışkanlıkları ve kuşaklararası çatışma gibi nedenlere bağlı olarak ortaya çıkar.

Ekonomik ve politik belirsizlikler sonucunda yatırımlar azalmakta, işsizlik artmakta, satın alma gücü azalmakta, yarınından emin olmayan bireyler çoğalmaktadır. Bu durum hem girişimci, hem yönetici, hem de yönetici olmayan personel üzerinde büyük baskı yaratmakta, artan strese yol açmaktadır. Bireylerin içinde yaşadığı genel çevre, ekonomik ve politik çevrenin yanısıra teknolojik ve sosyo-kültürel çevre unsurlarını da içerir. Bu doğrultuda teknolojik gelişmeler ve buna uyum sağlayamama endişesi birey üzerinde stres yaratmaktadır.

Bireyin genel çevresinden kaynaklanan stres kaynaklarından sonuncusuda çarpık kentleşme ve altyapı yetersizliğidir. Hava, su kirliliği, çöp ve atıkların toplanmaması bireyin hem bedensel hem de psikolojik bazı sorunlar yaşamasına neden olur. Yaşanılan şehirde ulaşım sorununun çözülmemiş olması özellikle evinden uzakta bir işyerinde çalışan personel için önemli bir stres unsuru olmaktadır.²¹

4. Stresin Safhaları

Stresin safhaları başlıca üç bölümde incelenebilir. Bu safhalar; alarm safhası, direniş safhası ve tükenme safhası olarak belirtilir.

Alarm safhasında birey yukarıda belirtilen strese yol açan dış uyarıcılardan herhangi birini stres yapıcı bir faktör olarak algılar. Kişi bedenlen veya ruhen sınırlarının zorlandığını hisseder ve uyarımdan kaçarak veya onunla mücadele ederek

¹⁹ Ataman, a.g.e., s:490.

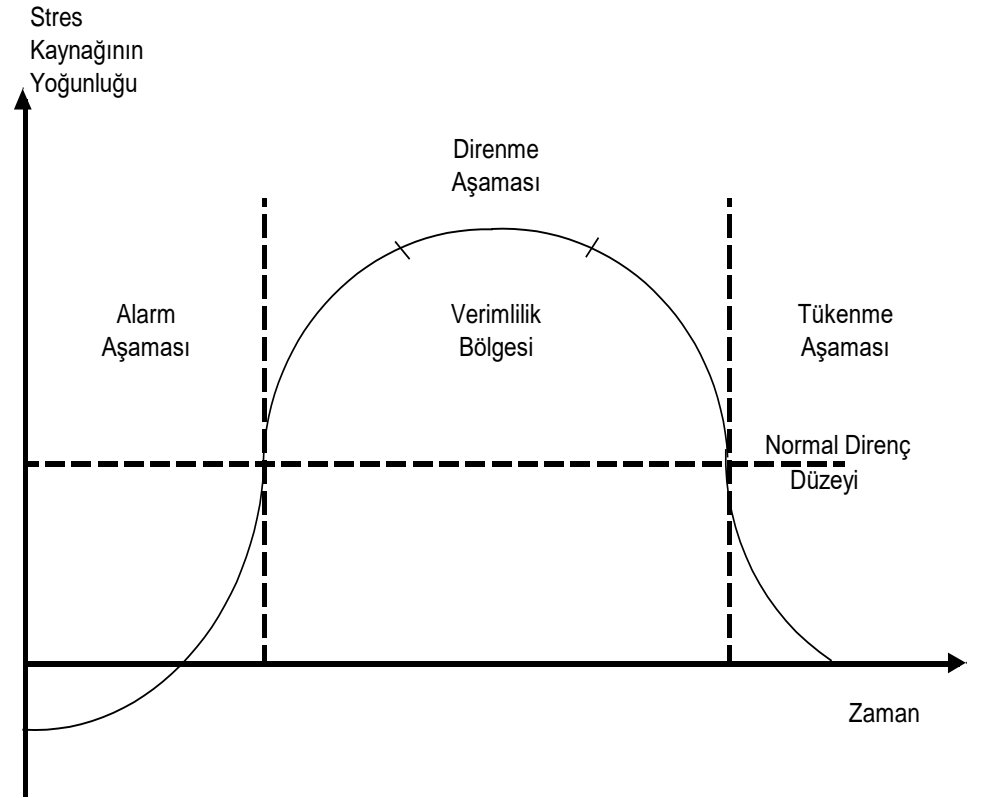
²⁰ Seçil Taştan, “Stres ve Yönetimi”, **Çatışma ve Stres Yönetimi**, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/stres>, 14 Kasım 2002.

²¹ Ataman, a.g.e., s:491.

yeniden denge durumuna dönmeye çalışır. Birey bu dönemde birçok fizyolojik değişiklikler yaşar ve bu uyarıyla başa çıkabileceğinden emin olmaz.

Direnış döneminde birey fiziksel ve duygusal enerjisini harekete geçirerek strese neden olan uyarıcının olumsuz etkilerini karşı çıkmaya çalışır. Bu dönemde organizmanın alarm döneminde gösterdiği bedensel ve ruhsal belirtiler ortadan kalkar. Bireyin strese neden olan uyarıyla başarılı bir şekilde başedebilirse tükenme safhası ortaya çıkmaz.

Ancak uyarıcının çok şiddetli olması ve bireyin uzun süre bu uyarıcıya maruz kaldığı durumlarda tükenme dönemi ortaya çıkacak yıkım ve bitkinlik yaşanacaktır. Stresi farklı safhaları ve verimlilik üzerindeki etkisi aşağıdaki şekil üzerinde açıklanmaktadır.²²



GRAFİK 1 : Stresin Farklı Safhaları ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi²³

²² Ataman, a.g.e., s:491-492.

²³ A.e.

5.Stresin Sonuçları

Stresle ilgili çalışmalar öncelikle stresin etkilerini inceleyerek başlamış, hedef olarak da olumsuz etkilerini yok etme benimsenmiştir. Zamanla stresin çok sayıda nedeni ve bir dizi sonucu görülmüş, stresin istenmediği kadar, aranan bir fizyolojik-psikolojik olay olduğu saptanmıştır. Kabul edilir sınırlar içinde kalan stres bazen hayatın tadıdır.

Her insanın kaldırabileceği stres yükü farklıdır. Bir noktaya kadar, başarı arttıkça kişinin stres düzeyi yükselmektedir. Bu durumda başarıyı istenmeyen sonuç olarak düşünmek mümkün değildir. Başarı çalışan kişinin en büyük ödülüdür. Stresin kişiye olumlu-olumsuz etkileri olduğu halde iş stresi ile ilgili araştırmalar daha çok olumsuz etkiler üzerinde yoğunlaşmıştır.

İşgörenin görev aldığı organizasyon içerisinde başarısı arttıkça stres düzeyi de yükselmektedir. Başlangıçta artan başarının stres düzeyini yükseltme oranı daha yüksek iken, zamanla kişi başarıya alışmakta ve başarılı olması stresini fazla yükseltmemektedir. Zamanla bireysel başarının düşmesi de stresi yükseltmektedir. Başarılı olan kişi elde ettiği ekonomik ve sosyal göstergeleri kaybetmek istemez. Zamanla başarısının azalması gelecek için endişe yaratacak ve bireysel stresi yükseltecektir.

Yönetici, işgörenin iş stresini anlamak ve yorumlamak zorundadır. Rasyonel yönetim anlayışının sonucu olarak tüm girdilerinden beklenen çıktıyı sağlamak isteyen yönetici başarıyı teşvik için ödül, başarısızlığı önlemek için de ceza sistemi geliştirir. Bireyin ödülü elde etme arzusu cezadan kaçınma arzusuna göre daha fazla stres sebebidir. İşgörenin diğer arkadaşları ile, hatta kendisi ile yarışması, sonuçta ekonomik veya psikolojik ödülü elde etme arzusu onun stres düzeyini yükseltecektir. Zamanla başarıya alışma, başarılı olma durumunda yaşanan stresin şiddetini ve etkisini azaltacaktır. Benzer şekilde başarısızlığa bir dizi nedenle alışan kişi de yetersizlikler karşısında duyarlılığını yitirecek, düşük başarı karşısında stres düzeyinde önemli değişimler olmayacaktır.

Genel olarak bakıldığında stres, işgörenin iş başarımını olumlu yönde etkileyip, arttırabilir. Stresin olmadığı durumda iş başarımı arzusu olmamakta, stres arttıkça başarı önce artma eğilimi göstermekte, kişinin işin istekleri yerine getirme

arzusu yükselmektedir. Şüphesiz bir noktadan sonra stresin artması başarıyı arttırmayacak, stres daha da büyürse, başarı zamanla azalacaktır. Hatta iş stresi işgörenin katlanamayacağı ölçüde artarsa, kişi işi başarma yeteneğini kaybeder, işe bağlılığı azalır, böylece stresin artması başarıyı olumsuz yönde etkilemiş olur.

Bazı bilim adamlarının araştırmaları sonucunda stres yaratıcılarına karşı bireyin gösterdiği fizyolojik tepki bir organı veya sistemi doğrudan olumsuz yönde etkileyebildiği, özellikle bireyin bedensel yetersizlikleri varsa veya kalıtsal olarak zayıflıkları söz konusu ise stresin fizyolojik etkisinin daha fazla olacağı düşünüüyordu. Daha sonradan yapılan çalışmalar da bu görüşleri desteklemiş, stresin hastalıklara direnme gücünü azalttığı, bağışıklık sistemini bozduğu, kişide bireysel dayanma gücünü azalttığı ve hastalığa yol açan etkenin bünyeye yerleşmesini kolaylaştırdığı görülmüştür. Bunların arasında baş ağrıları, hipertansiyon, işitme rahatsızlığı, astım, aşırı sıkıntı, endişe, şeker hastalığını sayabiliriz.

Stresin doğurduğu psikolojik rahatsızlıklara depresyon, şizofreni, korku ve endişe kaynaklı hastalıklar örnek olarak verilebilir.²⁴

6.Yönetici Yıpranmaları

Buraya kadar genellikle endüstri ve diğer kesim çalışanlarında rastlanan stres açıklandı. Aynı durumun yönetsel pozisyonları dolduranlarda daha fazla görüleceği kuşkusuzdur. Modern yönetim biliminin yönetici yıpranmaları diye adlandırdığı bu durum, özellikle A Tipi davranış gösteren yöneticilerin yarışma özelliklerini daha uzun çalışarak gösterdiklerini ama sonuçta çok hızlı verdikleri için kötü karar aldıklarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca araştırmalar bu tip yöneticilerin çok seyrek olarak yaratıcılık gösterdiğini bulmuştur. Bu kişiler nitelik ve hızla ilgilendiklerinden sorunlarla karşılaştıklarında geçmiş deneyimlerinden yararlanırlar. Benzersiz çözümler bulacak zamanları yoktur. Bu nedenle davranışlarını önceden kestirmek Tip B özelliğindeki yöneticilere göre daha kolaydır.²⁵

Rekabetin artması özellikle yöneticilerin üzerinde büyük bir baskı yaratmaktadır. Hem iç müşterilerin (çalışanlar), hem de dış müşterilerin tatmini, hızlı

²⁴ Seçil Taştan, “Stres ve Yönetimi”, **Çatışma ve Stres Yönetimi**, (Çevrimiçi)
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/stres>, 14 Kasım 2002.

²⁵ Can, a.g.e., s:286.

ve yerinde karar alma, belirsizlikle başetme, farklı kültürleri yönetme günümüzde yöneticilerin stresini önemli ölçüde arttırmaktadır.²⁶

Bütün bu fazla ve hızlı çalışma yöneticilerde yıpranmaya neden olmaktadır. Bu yıpranmaların belirtileri ise kronik yorgunluk, diğerlerinin isteklerine sürekli kızma, alaycılık, insanları sevmeme gibi davranışlarla başağrısı ve ülser olarak ortaya çıkabilir.²⁷

7.Stres Yönetimi

Kaçma, saldırganlık,içe kapanma, alkol ve sigara bağımlılığı, kötü beslenme stresle baş etmede “etkisiz yollar” olarak görülür. Görmezlikten gelme, sorunlarının sebebi olarak başkalarını suçlama, inkar ve bastırma gibi tutumlar ise “kendini aldatmaya yönelik tutumlar” olarak tanımlanır. Küçük hayal kırıklıklarının dert edilmesi ya da değişikliklerden olumsuz şekilde etkilenme, başkalarına yönelik öfke nöbetleri, kırıncı olma ve kaygılanma gibi davranışların alışkanlık haline gelmesi kişiyi yalnızlığa götüreceğinden, strese daha da yatkın kılar. Hiç tepki göstermeyerek yaşanan sıkıntıyı içte biriktirmek de normal zamanlarda önemli olmayan herhangi bir olayı hiç beklenmedik bir anda strese dönüştürebiliyor.

Stresle baş etmenin en etkin yolu kişinin kendisiyle olumlu diyalog kurması ve sorunları tartışabilmesinden geçer. Stres, kısa dönemde kalp hızının artması, kan basıncının fırlaması, sinirlerin bozulması, tahammülsüzleşme ve verimliliğin düşmesine neden olur. Ancak olumsuz düzeyde ve uzun süre yaşandığında kişilik değişikliği, iş ya da evlilik düzeninin bozulması, intihar düşüncesi, eğilimi ya da girişimi gibi sonuçlara götürebiliyor. Ancak iki insan aynı koşullarda bile birbirinden çok farklı tepkiler gösterdiği için herkesin stresle baş etme yolları da farklıdır.

Uzmanlara göre strese neden olan durumu değiştirmek için önce etkili zaman planlaması yapılması gereklidir. “Bu durum neden 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 izliyor. En iyi seçenek eyleme dönüştürüldükten sonra sonuçlar değerlendiriliyor.

²⁶ Ataman, a.g.e, s:489.

²⁷ Can, a.g.e., s:286.

“Duruma gösterilen tepkileri değiştirmek” için ise önce kişinin kendisiyle olumlu diyalog kurması gerekiyor. Örneğin yapılan işle ilgili önemli bir görev atlandığında “Berbat bir şey oldu. Böyle devam edersem asla başaramam” sözleri yarardan çok zarar getiriyor. Bunun yerine “Çok aptalca bir hataydı. Ama yaptığım en kötü hata sayılmaz. Amirimle konuşup eksik kalan kısmı eklemeyi önerebilirim. Hatamı ve eksiğimi fark ederek düzeltmeye uğraştığımı görürse memnun bile olabilir.” Sözleri kişinin kendisini iyi hissetmesi açısından önem taşıyor. Kişinin stresle dolu olmasını beklediği bir duruma girmeden önce kendisini buna hazırlaması gerektiğini belirten uzmanlar, kendi kendine “Biliyorum... Bu işi becerebileceğim. 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.²⁸

8. Stres Kontrolü Yöntemleri

Stresle başa çıkmayı işletme yönetimi açısından örgütsel ve bireysel 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 başvurulması, stresin olumsuz etkilerini kontrol altına almasına yol açacaktır. İşletmeyi örgütleyen ve yönetenler de stres yaratan faktörlerden bir kısmını yok edebilirlerse, kişiyi daha huzurlu bir ortamda çalışır hale getireceklerdir.

8.1 Stres Yönetiminde Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri

Zaman yönetimi, rahatlama uygulamaları, olumlu hayal kurma, egzersiz ve beden hareketleri, davranışsal açıdan kişinin kendini kontrol etmesi, iletişim kurma, meditasyon, gıda kontrolü ve masaj, hobiler, dışa dönüklük sayılabilir.

8.2 Stres Yönetiminde Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri

İşgören 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 olduğunu bilmekteyiz. İşgören bedensel ve dışınsel yapısını olumsuz etkileyen, çalışanların

²⁸ Seçil Taştan, “Stres ve Yönetimi”,**Çatışma ve Stres Yönetimi**, (Çevrimiçi)
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/stres>, 14 Kasım 2002.

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 geliştirmelidir. Başlıca örgütsel mücadele teknikleri şunlardır:

1. Yönetim işgörenler için destekleyici bir organizasyonel yapı geliştirilmelidir. İşletmenin örgütsel işleyişini planlarken yapıyı merkeziyetten uzak, katılımcılığı destekleyici, ortak karar vermeyi özendirici, ast üst arası iletişim engellerini yok edici bir organizasyon geliştirilirse, yalnızlık, desteksizlik ve aşırı işbölümünün yarattığı olumsuz stres, önemli ölçüde engellenecektir.
2. İş zenginleştirmesine dönük örgütsel düzenlemeler yapmak gerekir. Sürekli tekdüze yapılan ve önemli zihinsel çaba, farklı düşünme gerektirmeyen işler, bir müddet sonra işgörenler için sıkıcı ve çekilmez olmaya başlar. Özellikle yetenekli ve yaratıcı tipler, işlerinde boyut, derinlik ararlar. Yönetim yapacağı düzenlemelerle işgörenlerin yaptıkları işi zenginleştirmelidir. İş içerik olarak zenginleştirilip, kişiye daha fazla sorumluluk verilebilir, önüne başarı fırsatları çıkarılabilir, kendi gayretine göre yükselmesi sağlanabilir.
3. Çalışanlar arasındaki çatışmayı azaltmak ve örgütsel rolleri belirgin hale getirmek gerekir. Bir işletmede ortaya çıkan rol çatışması ve belirsizliği belli başlı bireysel stresörlerdendir. 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.
4. İyi ve açık bir kariyer planı yapmak, bu konuda çalışanlara danışmanlık yapmak gerekir. Eğer işletmede yükselme ve ilerleme basamakları belirli ise ve kişiler tarafından kavranırsa çalışanlar kendilerini istedikleri hedeflere göre yetiştirmeye çalışacaklar, ara sıra yöneticilerinden tavsiye isteyeceklerdir. İşgören yapacağı çalışmalar sonunda geleceğinin ne olacağını bilirse daha az olumsuz stres yaşayacaktır.