

YÖNETİMİN STRES İLE İLİŞKİSİ

1.1.Tanımı ve Özellikleri

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

Strese 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 ele alınması gereken bir kavramdır. Çünkü stres çalışanları doğrudan etkilenmekte onların davranışlarını ,verimliliklerini ve diğerleriyle ilişkilerini belirlemektedir. Bu doğrultuda stresi ortaya çıkaran faktörlerin ,stresin farklı aşamalarının ve örgütsel stresle başa çıkmada gereken önlemlerin ele alınarak incelenmesi gerekmektedir.

1.2.Stresi Ortaya Çıkaran Başlıca Faktörler

Stres çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkarabilir. Bu nedenlerin bazıları bireyin kendisiyle ilgili,bazıları bireyin içinde bulunduğu iş çevresiyle ilgili,bazıları bireyin içinde bulunduğu iş çevresiyle ilgili bazıları ise bireyin yaşadığı genel çevreyle ilgilidir.

¹ Alev TORUN Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve örgüt Psikolojisi 2. Baskı İstanbul 1997 s.43

1.2.1. Bireyin Kendisiyle İlgili Stres Kaynakları³

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

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

Rekabetçi,mükemmeliyetçi,kaybetmeye tahammülü olmayan,aceleci,işi her şeyin önünde tutan A tipi kişiliği sahip olan bireyin strese yatkınlığı oldukça fazladır.B tipi kişiliğinin özellikleri,(iddialı ve yarışmadan hoşlanmama,heyecansız ve telaşsız olma,hataıyı tolere edebilme ,sosyal yönü kuvvetli olma ve iş dışında bir takım hobilere sahip olma v.b.g.) strese karşı duyarlılığı azalmaktadır. Yapılan araştırmalar,kişinin sosyal bir çevreyi paylaşması sonucunda gerginliğini hafiflettiğini sorunlarına objektif biçimde yaklaştığını ,çözüm yolları geliştirildiği ve özgüvenini arttırdığını göstermektedir. Bu halde kişinin A tipi veya B tipi kişiliğe yatkınlığı strese yatkınlığı üzerinde doğrudan etkilidir. Ayrıca kişinin kendine güveninin ve özsaygısının düşük olması ile belirsizliğe karşı toleransının az olması da strese yatkınlığı arttırmaktadır.

Strese yatkınlığı fazla olan bireyler;şiddetli ve hızlı biçimde alarma geçecek,strese karşı ancak kısa bir süre dayanabilecek ve tüketme safhasına geçecektir. Bireylerin alarma geçme ,direnme ve tükenme safhalarını yaşama biçimleri ve süreleri birbirinden farklılık gösterir. Stresin safhaları konusuna ileride daha ayrıntılı olarak yer verilecektir.

Bireyin kendisi ile ilgisi stres kaynaklarından bir diğeri de yaşam tarzıdır. Aşırı monoton veya hareketli bir yaşam stresi arttıracaktır. Kötü alışkanlıklara sahip olma bireyin sağlığını olumsuz yönde etkileyerek stresi arttırır. Bireyin sağlığının sonradan veya doğuştan bozukluğu stres ortamından daha çabuk etkilenmesine neden olmaktadır.

Bireyin yaşı ile strese karşı dayanıklılığı arasında da bir ilişkiden bahsedebilir. Menopoz, ansopoz ve buluş çağı dönemlerinde bireyin tolerans sınırlarının daraldığı ,strese dayanıklılığının azaldığı bilinmektedir.

² a.g.e.,s.44

³ Eren, a.g.e.,s.225-226, Torun, a.g.e.,s.44

1.2.2. Bireyin İş Çevresinin Yarattığı Stres Kaynakları

bireyin stres karşısındaki duyarlılığı sadece kendi özelliklerine bağlı olarak şekillenmez. Birey, üyesi olduğu örgütün yapısı, hakim yönetim biçimi ve iş dizaynı gibi faktörlere bağlı olarak strese daha çok mazur kalır. Örgütsel stres kaynakları aşağıda dört gruba ayrılarak, bir şekil üzerinde incelemektedir...

1.2.3. İşletme Politikaları Ve Stratejileri

Günümüzde küçülme ve personel azaltılması sonuçlandırılabilir bir çok 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 artık giderek ortadan kaybolmaktadır. Bu doğrultuda çalışanlar ve yaptıkları işlerin bir bölümü makineler tarafından yapılmakta,kişinin işten çıkartılması için muhakkak bir yetersizlik veya sadakatsizlik gerekmemektedir. Bilgi toplumunda farklı bir görünüm kazanan istihdam unsuru çalışanların psikolojik yapısını kimi zaman olumsuz yönde etkilemektedir. İşini veya birlikte çalışmaktan hoşlandığı iş arkadaşlarını kaybetme korkusu bireyin stresini arttırmaktadır. Yine son zamanların popüler eğilimi olan “daha azla daha çok işi başarma “bir taraftan uzmanlaşmanın negatif etkilerini ortadan kaldırırken diğer taraftan artı strese yol açmaktadır.Gerekli altyapının oluşturulmadığı durumda ise bireyin kendisine verilen yeni görev ve sorumlulukların altında ezilmektedir.

İleri teknolojilerin mümkün kıldığı yeni haberleşme araç ve şekilleri ise her zaman bireyin sosyalleşme ihtiyacını karşılayamamaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi teknolojik gelişmeler bazı noktalarda bireyin hayatını kolaylaştırmakta bazı noktalarda ise zorlaştırarak stresi arttırmaktadır.

Rekabetin artması özellikle yöneticilerin üzerinde büyük bir baskı yaratmaktadır .hem iç müşterilerin (çalışanlar) hem de dış müşterilerin ,tatmini,hızlı ve yerinden karar alma ,belirsizlikle baş etme ,farklı kültürleri yönetme günümüzde yöneticilerin stresini önemli ölçüde arttıracaktır.

Kesintisiz üretim zorunlu olduğu hallerde veya promosyon dönemlerinde uygulanan vardiyalı çalışmada strese yol açan nedenler arasında belirtilebilir. Sosyal hayatın olumsuz yönde etkilenmesi ,işyerinde güvenliğin azalması ,ulaşım güçlüklerinin ortaya çıkması v.b.g. durumlar bireyin stresini arttıracaktır.

Bürokratik ,esneklikten uzak kurallar ,sağlama ve objektif kriterlere dayanmayan bir ücret politikası da çalışanlar da stres yaratacaktır.

Bilindiği gibi insanların 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 safhalardan çalışanlar üzerinde yarattığı sorun ve baskılar farklı olup kuruluş ve gerileme safhalarında bunların şiddetlendiği söylenebilir. bu konu kitabın dördüncü bölümünde daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.2.4. bireyin içinde bulunduğu genel çevrenin yarattığı stres kaynakları

stres bireyin kendisinden,iş çevresinden veya bireyin içinde yaşadığı genel çevrenin koşullarında kaynaklanabilir. Bireyin genel çevresinin yarattığı stres daha çok ülkenin ve dünya ekonomisinin gidişi,politik hayatın belirsizlikleri çarpık kentleşme ve yetersiz alt yapı imkanları ,teknolojik değişikliklerin değişime uğratıldığı yaşam tarzı alışkınlıkları ve kuşaklar arası çatışma gibi nedenlerle bağlı olarak ortaya çıkar.

Ekonomik ve politik belirsizlikler sonucunda yatırımlar azalmakta ,işsizlikler artmakta ,satın alma gücü azalmakta ve yarınından emin olmayan bireylerin çoğalmaktadır. Bu durum hem girişimci hem yönetici hem de yönetici olmayan personel üzerinde büyük bir baskı yaratmakta ,artan strese yol açmaktadır. Bireylerin içinde yaşadığı genel çevre unsurlarını da içerir .Bu doğrultuda teknolojik gelişmeler ve buna uyum sağlayamama endişesi birey üzerinde stres yaratmaktadır. Oldukça uzun süreli ,pahalı ve yoğun bir çabayı gerektiren ar-ge çalışmalarında bir çok işletme kaynak dayanışmasına gitmektedir. Amaç belirli bir teknolojik bir seviyeyi koruyarak yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Diğer taraftan sosyo-kültürel değişimde bilgisayar ve haberleşme teknolojileri vasıtasıyla giderek benzeşen ve farklılaşan toplumların bir gerçeğidir. Bu değişimlerin zaman zaman aşırı muhafazakar kesimi rahatsız etmekte ve kuşaklar arası çatışmaya neden olmaktadır. kesimi rahatsız etmekte ve kuşaklar arası çatışmaya neden olmaktadır.

Bireyin genel çevresinde kaynaklanan sonuncusu da çarpık kentleşme ve altyapı yetersizliği olarak belirtilebilir. Hava,su kirliliği ,çöp ve atıkların toplanamaması bireyin hem bedensel hem de psikolojik bazı sorunlar yaşamasına neden olur. Yaşanılan şehirde ulaşımın sorunun çözülmemesi olması özellikle evinden uzak işyerinde çalışan personel için önemli bir stres unsuru niteliği taşımaktadır.

1.3.Stresin Safhaları

Stresin safhaları başlıca üç bölümden incelenebilir. Bu safhalar ; -alarm safhası , -direniş safhası ve -tükenme safhası olarak belirtilmelidir.

Alarm safhalarında 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 yenilik yaşar ve bu uyarıcıyla başa çıkabileceğinden emin olamaz. Direniş döneminde birey fiziksel ve duygusal enerjisini harekete geçirerek strese neden olan uyarıcının olumsuz etkilerine karşı çıkmaya çalışır. Bu dönemde organizmanın alarm döneminde gösterdiği bedensel ve ruhsal belirtiler ortadan kalkar. Birey strese neden olan uyarıcıyla başarılı bir şekilde baş edebilirse 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. Stresin farklı safhaları ve verimlilik üzerindeki etkisi aşağıdaki bir şekil üzerinde açıklanmaktadır.

Verimlilik bölgesi stresin iş verimliliği üzerinde pozitif etki yaptığı bölgeyi ifade eder. Burada stres ne monotonluk ve düşük motivasyona yol açacak kadar düşük ne de tükenmeye neden olacak kadar yüksek yoğunluk ve sürededir. Yapılan araştırmalar stresin düşük veya aşırı derecede yüksek olduğu durumlarda verimliliğinde düşük olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede stresin tümüyle ortadan kaldırılmasından çok optimum seviyede tutulmasına yönelik biçimde hareket edilmesi yerinde olacaktır.

1.4.Stresin Yol Açtığı Problem ve Giderilmesine Yönelik önlemler

stres bedensel ve ruhsal birçok rahatsızlığa neden olur. Stresin neden olduğu bedensel rahatsızlıklar aşağıda sıralanmaktadır

- ☐ aşırı iştah veya iştahsızlık
- ☐ kronik yorgunluk ve halsizlik ,
- ☐ kronik baş ağrıları ,
- ☐ adale ağrıları ve spazmları,
- ☐ cinsel ilişkiler konusunda isteksizlik ,
- ☐ uykusuzluk veya sık sık uyanma
- ☐ bulantı ,ishal ,kabızlık,

☐ nefes darlığı,titrete,

stresin neden olduğu duygusal ve davranışsal rahatsızlıklar ise şöyle belirtilebilir:

☐ alınganlık ve sinirlilik,

☐ tatilden kaçınma ve anlamsız bulma,

☐ olaylar karşısından tepki göstermeme,

☐ yalnızlıktan kaçınma

☐ ölümden ve kaza geçirmekten aşırı derecede korkmak,

☐ hayattan zevk almama,her şeyi boş görme,

hastalık hastası olma,

☐ konsantrasyon bozukluğu ve bellek zayıflığı

☐ kapalı yerlerden,yalnız kalmaktan ,savaştan ,depremden ve gökgürültüsünden korkarak paniğe kapılma

Stresin yol açtığı bu bedensel ve ruhsal problemler stresin kaynaklandığı sayısına ,çeşitliliğine ,yoğunluğuna ve bireyin strese dayanıklılığına bağlı olarak bazı rahatsızlığa yol açabilir. Bu rahatsızlıklar aşağısı sıralanmaktadır:

Yüksek tansiyon ,

Kalp ve damar hastalıkları,

☐ Ülser ve kanserler,

☐ Ruh hastalıkları,intihar girişimleri,

☐ İç organlardan meydana gelen kanamalar,

☐ Kısmi veya tam felçler

Stresin neden olduğu bedensel ve ruhsal hastalıkları önlemek için aşağıda belirtilen önlemler önem kazanmaktadır.

☐ Çalışanların teknik ve davranışsal eğitime tabi tutulması,

- ☐ Zamanı etkin kullanma becerisinin geliştirilmesi,
- ☐ Katı kural ve düzenlemelerin ön planda olduğu ,kararlara katılımın gerçekleştirilmediği ,otokratik yönetim tarzının hakim olduğu yapılardan uzaklaşılması.
- ☐ İş rotasyonu ,iş genişletme ve iş zenginleştirmenin uygulanması,
- ☐ Etkin bir ücret yönetimi ,performans değerlendirme sisteminin oluşturulması,
- ☐ İşe alma ve yerleştirme ile terfihin objektif esaslara dayandırılması ,
- ☐ Personelin ulaşım probleminin azaltılması (iş yerinin eve yalınlığı veya personel servisleri yoluyla),
- ☐ Personelin mutluluğunun ölçülmesine yönelik anketlerin düzenlenmesi,
- ☐ İşletmede psikolojik danışma hizmetinin verilmesi ve fitness programlarının düzenlenmesi

İşletmenin bu önlemleri alması sonucunda çalışmaların bedensel ve ruhsal sağlıklarını korumaları kolaylaşacaktır. Bunun yanı sıra bireyin iyimser yönünü geliştirmeye çalışması derin gevşeme tekniklerini uygulaması spor yapması,sağlıklı beslenmesi ve kötü alışkanlıkları terk etmesi de sağlığın korunması açısından önem taşımaktadır. Görüldüğü gibi stresin neden olduğu olumsuzlukları engelleme konusunda hem bireyin kendisine hem de üyesi bulunduğu örgüte önemli bir sorumluluk vermektedir.

2.STRES YÖNETİMİNİN YÖNETİCİLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Örgütteki gerilim,bir yönetim sorunudur. Örgütlerin yönetimiyle meşgul olanlar açısından gerilim iki şekilde ortaya çıkar. Yöneticiler ilk olarak kendi işlerinin temel özelliği nedeniyle baskı altında bulunurlar. Eğer dayanılmaz düzeyde gerilimle karşı karşıya kalırlarsa,aldıkları doyumun bedeli olarak sağladıkları ve mutluluklarından çok fazla şey feda ediyor demektir. Bu durumda,huzurlu olamayacak ve gerekli ölçüde etkinlikle çalışamayacaktır. Kendileri zararlı çıkacağı gibi örgütleri de bundan zarar görecektir. İkincisi. örgütlerde çalışan dayanılmaz ölçüde gerilimle karşı karşıya ise,onların yaşamları da huzurlu olmayacak ve gerektiği gibi işler göremeyecektir. Yöneticilik işinin karar verme ve faaliyete yön verme gibi özellikleri olması nedeniyle ,günlük iş hayatında ,gerilim etmenini göz önüne alma ve gerilimi

azaltma ve gerilimle başa çıkma yönünde yapıcı işlemle bulunma olanaklarının çoğu işçilerde ziyade yöneticilerde bulunmaktadır.

Bu anlamda tepe yöneticiden alt düzeydeki gözetimciye karşı her yönetici gerilimle iki yönlü ilgilenme durumundadır. İlk olarak ,çetin ve zorunlu bir yönetim işini sürdürmenin kendi üzerinde yarattığı gerilimi azaltmak yada yönetmek için gerekli becerileri geliştirmeli,ikincisi,çalışanların içinde bulundukları gerilimi azaltmak yada yönetmek için gerekli azaltmalarına ve yöntemlerine yardımcı olacak yollar bulunmalıdır. Böyle bir yaklaşım hem yöneticiler hem de çalışanlarda bazı kişisel psikolojik yetenek ve beceriler gerektirdiği gibi bu grupların birlikte oluşturacakları ve sürdürecekleri,gerilim giderilebilecek yan etkinlerinden arınmış bir çalışma ortamını da zorunlu kılar.

2.1 Stres Ve Tepe Yönetici

bedenen ve ruhen sağlıklı yöneticiler bir örgüt için en önemli ve vazgeçilmez bir kaynak oluştururlar. Herhangi bir örgütün etkili bir biçimde işleyişi tepedeki nispeten az sayıda kişinin kişisel çalışmasındaki etkinliğine bağlıdır. Strateji belirleyenler ,belli başlı politikalar hakkında karar verenler,örgütün en önemli kaynaklarının dağıtımının yapanlar ile değil insan olarak kendi benlikleri ile de bir yatırım durumundadır.

Bazı araştırmalara göre,"ilk bağlantı" yöneticileri yani ,doğrudan doğruya tepe yöneticiye rapor verenler -genellikle tepe yöneticiden daha fazla gerilim altında bulunmaktadır. Dr.meyer friedman'a göre (1974) ,zirveye ulaşmış ve arkalarına yaslanıp gelişmeleri izleme olanağı elde etmiş kişilerin gerilimi ,tepeden emir alıp bu emirleri uygulamaya çalışanlarınkinden daha fazladır. Friedman,aynı zamanda ,çoğu tepe yöneticilerinin daha sakin B tipi davranış biçimi benimsediğini ve gerilimler dayanılmaz düzeylere ulaşmadan baskılı durumlarla baş edilmenin yollarını öğrenmiş olduklarını belirtirler. Her halükârda tartışma götürmeyen ancak ihmal edilen nokta az sayıda kişiden oluşan bir grubun -orta büyüklükteki bir örgütte bir yada iki düzüne kadar -beden ve ruh sağlığının tüm örgütün işleyişinin kalitesini doğrudan etkilediğidir. Bu kişiler yönetsel yaşamın bir parçası olan baskıların etkilerini geçiştirmeyi ve kendi yaşam tarzlarını düşük gerilimli çalışma ve yaşama tarzına göre düzenlenmeyi öğrendikleri ölçüde etkili bir başarımlı gösterebilirler. Bu yeteneklere sahip olmayan ve bu becerileri geliştirememiş olan yöneticilerin çalışmalarındaki verim düşecek ve kendi sağlıkları zedelenecektir.

Amerikan şirket yaşamındaki acıklı vakalardan biride yönetici sağlığının bozulması zamanlarıdır. Kıdemli yöneticilerin bekledikleri belirli sağlık bozulma dönemleri vardır. Örneğin

orta yaşlı bir yönetici bir diğetine şöyle der:”kırk beşini doldurur doldurmaz ülser olduğum ortaya çıktı.

Kalp krizi geçirmeden başkan yardımcısı olup olmadığını merak ediyorum” Yönetici sağlığı konusunda bu türde birçok mizaha rastlanabilir. Amerika yöneticiler arasında kalp krizi olasılığının yüksek olduğu yaş aralığı kırk beş ila altmış beştir. Ne acıdan ki,böyle bir erkeğin tam mesleğinin doruğunda ve örgüte en büyük katkıda bulunabileceği bir dönemde ;sağlık sorunu onu işinden uzaklaştırmaktadır. Şirket onun yıllarca birikmiş tecrübesinden,bilgisinden ,yönetim uygulamasına ilişkin kavrayışından ,değerleme ve karar verme olgunluğundan ve stratejik önderlik anlayışından ,bunların tümü en olgun çağındayken yoksun kalır.

Kalp krizi sonrası yönetici bir örgütte eski hareketliliğini oldukça kaybetmiş bir kişidir. Bazı yöneticiler kalp krizini atlattırken da bunların çoğu eski hızlarına hiçbir zaman dönemezler. Kişilik ve görüşlerindeki dramatik değişim genellikle dokunaklı hatta acınaklı bir tablo çizer. Önceleri saldırgan ve sert tavırlarıyla tanınmış olan bir yönetici krizden sonra çok daha ağır hareket edebilir,daha yavaş ve sakin bir sesle konuşabilir ve ağırbaşlı ,çekingen bir tavra bürünebilir. Davranışlarında ve kararlarında temkinli davranmaya başlaya bilir. Yeni fikirler ve tutulmayan konular karşısında daha çekimser olabilir .Böyle bir kişi özürlü ve damgalı bir insanın tüm özelliklerini gösterebilir. Bu kişi gerçektende özürlüdür. Kalp hastasını her şeyden çok düşündüren konu yeni bir kriz geçirme konusudur. Belki uzun bir süre kontrolünde kalacak,sık sık sağlık kontrolünden geçecek ve ilaç kullanacaktır. Belki sigara bırakma zorunda kalacaktır,perhizine daha çok dikkat edecek ve yaşamında öncelik verdiği konuları yeniden değerlendirecektir. Bu yeni duruma uyarlama döneminde meslektaşları,hastalığın yenilenmesine neden olabilecekleri korkusuyla “yılların emektarı”nı aşırı gerilim altında bırakmamaya özen göstereceklerdir.”Yönetici” de bu beklentileri bilinçsiz olarak doğrularmışçasına gerçekten “yılların emektarı” gibi davranmaya başlaya bilir. Bu uyarlanma döneminde örgütte katkıları büyük ölçüde kısıtlanacak ve kendisinden fazla bir şey beklenmeyecektir.

Böyle bir durumun hem sağlığı bozulan yönetici hem meslektaşları hem de örgüt için büyük bedelleri vardır. Bir örgütün diğer yöneticileri için benliğin önemini gösteren bir tutum vakasıdır ve bu tüm yöneticilere katkılarını sürdürebilmeleri için kişisel gerilim azaltma ve gerilim yönetme yollarını öğrenme yollarını öğrenme gereğini işaret eder. Bazı yöneticiler şirketin parasını kendi sağlıkları için ,yönetici gerilimi azaltma programlarında harcama gerekçesi bulunamayacaklarını hissetseler bile bu konuyu tüm örgütün yararı açısından düşündüklerinde kuşkusuz gerekçe ortada olacaktır. Ciddi bir yönetici sağlığı çöküntüsünün paraca yada başka değerler açısından getireceği maliyetler yönetici gerilimini azaltma konusunda

kesinlikle destekler niteliktedir. Yönetici örgütü ve kişisel amaçları için kendisini harcayan değil ,kendisini yenileyen bir kaynak olmak zorundadır.

2.2 Stres Ve Orta Düzey Yönetici

Orta düzeyden ilk düzey gözetimcisine kadar,icracı yöneticiler fiziksel olarak tepe yöneticilere aynı gerilim tecrübelerine sahip olsalar da gerilime yol açan etmenler bir ölçüde değişiktir. Bu yöneticiler gerilime değişik tepkiler gösterebilir ve gerilim baş etmek için bazı özel yöntemlere başvurabilir.

Birçok gözetimci ve orta düzey yönetici günlük yönetici işinde kendilerini iki yönde birden çekiliyormuş gibi hisseder. Yönettikleri iş görenlerden kaynaklanan sorunlar ,baskılar ve hatta taleplerde karşı karşıya kaldıkları gibi kendi üstündeki yöneticilerin baskılarını da hisseder. Birçok yönden orta düzeyde yöneticilik örgütsel yaşamın en huzursuzluk verici alanlarından biri olarak nitelenebilir. Başarı hevesiyle dolu,kendileri için konmuş standartlara ulaşabilme endişesi içinde ve bölümlerinde aksaklıkların sorumluluğu altında ezilen orta düzey yöneticileri genellikle kendilerini duygusal bir çalkantının içinde bulundurur.”İşçilerin hep diken üstünde tut” diye bilinen yönetim kuralında gibi yönetici astlarını sürekli bir baskı altında bulundurabilir ve aynı şekilde kendi de üstünde gelecek baskıların altında kalabilir.

Kuşkusuz birçok yönetici belki de çoğu vücutlardaki gerginlik ve endişeyi o kadar kanıksamışlardır ki,bunun farkına bile varmazlar. Arada sırada aşırı gerilim,içine girip vücutlarındaki belirtilerin bilincine vardıkları anların dışında bu kişiler kendilerini her gün aynı hisseder. Birçok yönetici farkına varmadan rutin olarak çalışmalarını belirli bir gerilim düzeyinde sürdürür.

Yönetici gerilimin en tehlikeli özelliklerinden biride birikmesi,üst üste eklenmesidir. Eğer yöneticilerin yüksek gerilimli bir yaşam tarzı varsa ve kronik endişesini gidermek için hiçbir çaba göstermiyorsa gerilimleri yıllar geçtikçe birikir. Bir gün yönetici bunun bedelini önemli bir sağlık çöküntüsü ,alkole sığınma yada ciddi ruhsal uyum güçlükleriyle ödemek zorunda kalabilir.

Gözeticilerin ve orta düzeydeki yöneticilerin çoğu nispeten gençtir ve dolayısıyla, sağlık durumları daha iyidir. Elli yaşındaki tepe yöneticisi, özellikle meslektaşları ve okul arkadaşlarını kaybetmeye başladıkça sağlığı hakkında gittiği endişeler duyarken otuz beş yaşındaki yönetici hala o gençlikten kalma ölümsüzlük ve etkilenmezlik duygularının sefasını sürer. Sigaraya bağımlılık birkaç kilo fazlalığı, içkiye düşkünlüğü, form bozukluğu konusunda şakalar yapabilir,” biraz uğraşsam kolaylıkla kilolarımı atabilirim ve sağlığımı koruya bilirim,”

düşüncesindedir. Ne yazık ki, otuz beşlerin çoğu hiçbir zaman yapamamaktadır. Bir çok Amerikalı için otuz yaşına gelmesinin sonucu, endişeli ve belki de aşırı kilolu bedeninde yirmi yaşın gençlik dolu, enerjik ve faal bedenine beki hiçbir zaman dönüş olmayacaktır. Otuz yaşında, liseden mezun olduktan sonrakinde daha iyi durumda olduklarını söyleye bilecek pek az Amerikalı vardır.

Tipik bir orta sınıf Amerikalı yaşam tarzını sürdürerek ve kronik iş gerilimi altında yaşayan bir yönetici için, ölümcül gerilim saati sürekli ilerlemektedir. Tıpkı bedenin kimyasal sistemi sürekli zorlayan bir yaşam tarzı sürdüren genç yönetici de hiçbir zaman bu tutumunun bedelinin ödeyeceğini düşünmez. Ancak bu bedel kesinlikle ödenecektir. Elli beş yaşına da görülen bir kalp krizi bir böbrek bozukluğu yada bir karaciğer rahatsızlığı hiç yoktan var olmaz. Kişinin bugün sağlığı mükemmelken, yarın ciddi bir kalp krizi geçirmesi olanaklı değildir. Sağlık bozukluğu on ile yirmi yıllık bir sürede kişinin kendine bakmamasının sonucudur. Tıpkı , tohumdan başlatıp bir bitkinin yetişmesi gibi ülser de uzun bir sürede gelişir.

Ne yazık ki, genç yönetici ölümsüzlük hayalleri içinde sağlığının bozulabileceği olasılığını bilinç dışına iter ve işini şansa bırakır. Hepimizin beklenen geleceği abartmamak için bir yönetimi vardır, bunun en basiti dikkatimiz başka şeyler üzerinde yoğunlaştırmaktır. Gelecekte bir olayın çok önemli ve gelecekte oluşma olasılığının oldukça yüksek olduğu düşünen biri genel olarak o olayın oluşmasına yol açacak davranışlarda bulunur. Örneğin;eninde sonunun da öleceğim gerçeği şimdilik hiç abartmamama rağmen altmış yaşına geçtiğim zaman belki bu olasılık üzerinde çok fazla duracağım .Bu durum yapıcı ve yaratıcı olacağını umduğum çeşitli biçimlerde benim düşüncemi etkileyecektir. Görünüşe göre,genç ve orta yaşların çoğu ilerde sağlık çöküntüsüne uğrama olasılığı üzerinde pek az durmaktadır. Oysa artık özellikle kalp damar hastalıkları gittikçe daha erken yaşlarda görülmektedir. Elli yaşında sağlığını yitirmiş olan bir yönetici bir olasılığı hiç hesaba katmamış olabilir.

Bu gerçekler tepe ve genç yöneticilerin yaşam tarzlarını ciddi bir biçimde gözden geçirmeleri ve gerilimi azaltma ve gerilimle başa çıkma yolları konusunda bilinçli bir politika izlemeleri gereğine işaret etmektedir. Diğer taraftan bu durum örgütlerde,yönetici kadronun sağlıklı ve etkili bir biçimde çalışır durumda olmasını sağlamak için yönetsel gerilimi azaltıcı önlemlere yatırım yapabileceğini ortaya koymaktadır. ikincisi bu ekle bunu ilkinde eksik olabilir onu kontrol et üçüncüsü de var

2.3 Yöneticilerde Stresin Etkileri

Bugünün dünyasında gerilim kaynakları çok ve çeşitli olmasına rağmen ,şimdilik yaşam biçimini eskiye oranla daha gerilimli olup olmadığı tartışılabilir. Psikiyatrist Karl Menninger'in “çağdaş yaşamımızdaki gerilime uyum sağlama gücümüz ,İsa'dan önceki dönemlerde beri şikayet kaynağı olmuştur,”sözleri gerçeği yansıtmaktadır. Yaşamımızdaki gerilim kaynaklarının neler olduğunu kavraya bilmek ve onları göğüsleyebilmek çok önemlidir. Bu gerilimi dayana bilir düzeye indirmek için gerekli ilk adımdır. Gerilim kaynağının ve sizi etkileyen şeylerin neler olduğunu belirleye bilirsiniz,çeşitli gerilim azaltıcı yollara başvurarak sorununuzu çözebilirsiniz. Bireysel çevre şartları ,sosyo çekim ,fiziksel ve duygusal farklılıklar ,aynı gerilim kaynaklarına farklı insanların farklı tepkiler göstermelerine neden olur. Bu balımdan sizi “yiyen” şeyin ne olduğunu anlamaya çalışırken kendinize karşı samimi olmalısınız.

Gerilim getireceği zararlara üst ve alt düzey yöneticilerinin yönetici olmayanlara oranla çok daha duyarlı olduğu kabul edilir. Ama ülserli gergin yöneticilere rastlanılmakla birlikte bunların sanıldığı kadar yaygın olmadığını belirtmekle yarar var. Askında ,yöneticiler üst kademelere yükseldikçe daha sağlıklı olmaktadır. Bir çok sorumluluğun altına giren fakat yeterli yetkisi olmayan orta kademe yöneticileri ,işin geriliminden kaynaklanan zararlardan daha çok etkilenmektedir. Yükselirken bir çok sorunu halletmiş olduklarından ,üst düzey yöneticiler arasında kalp krizi oranı nispeten daha düşüktür.

Dr.harry jahson ,insan yaşamını uzatma enstitüsü başkanırken 25 bin üst düzey yöneticiyi incelemiş ve yöneticilerin genelde sağlıklı bir grup oluşturdukları sonucuna varmışlardır. Bu demektir ki,yoğun tempolu yöneticilerin ülser hastalığına sıradan kişiler oranla daha fazla yakalandıkları kanıya rağmen ,bulgular işadamı yada yönetici olmalarının özellikle hastalık tehlikesi yaratmadığını ortaya koymaktadır. Büyük sorumluluklar isteyen iş hayatında,her kademedeki kişilerde ülser görülebilir. Hiç kimse bu türlü hastalıklara karşı bağışık değildir. Ancak daha büyük sorumlulukların sağlık sorunlarına neden olmadığı ortaya çıkartmıştır. Dr.Jahson un belirttiği gibi “sağlığı tehlikeye sokan şey bir adamın sabah 9 dan akşam beşe kadar yaptıkları değildir. Bizim ilgilendiğimiz ,akşam beşten sabah dokuza kadar yaptıklarıdır.”Dr Jahson gerilimin bünyeye olan etkisini araştırırken,yaşamın tümünü göz önüne almak gerektiği inandığı görülür.

Cornell üniversitesi tıp fakültesi laurence e.hinkle,Jr. Ve meslektaşlarının yaptığı araştırmada ,hızlı gelişen endüstrinin yanı sıra yüklenilen büyük sorumlulukların kalp krizi tehlikesine arttırdığı yolundaki efsaneyi yırtmıştır. Hinkel,Bileşik Amerika da Bell Systemde 270 bin kişi üzerinde beş yıl boyunca araştırma yapmış ve bu adamlar arasında görülen her koroner

kalp rahatsızlığı oranının yönetici olmayanlar arasında daha yüksek düzeyde olduğu ve hatta bu oranın üst kademe yöneticilerinde çok daha azaldığı ortaya çıkmıştır.

Şimdi bu bilgilere dayanarak kesin bir sonuca varmamalısınız,Bunlardan ,terfi ettikçe koroner kalp hastalığına yakalanmayacağınız anlamını çıkarmak tabii ki yanlış olur. Unutmamalıyız ki istatistikler toplam sonuçla ilgilidir. Burada tek bir vaka hakkında yargıya varılmaz. Yani söylemek istediğimiz ,üst düzey yöneticilerin sırf yönetici olmalarından kaynaklanmasa da ,herhangi biri gibi kalp krizine yakalanma ihtimalinin bulunduğudır.

3. Çalışanlarda Stres yaratan Etkenler

3.1.Örgüt Dışı Stres Kaynakları

Örgütsel stres kaynakları grupla ilgili stres kaynakları bireysel stres kaynakları iş stresi. Bireyleri etkileyen stres kaynakları örgütteki gruplardan ,bireyin kendisinden ,örgütün içinden ve dışından olabilir. Örgütlerde strese neden olan dış etkenler,sosyal ve teknolojik değişim ,aile ,yer değiştirme,ekonomik ve mali koşullar,ırk ,sınıfsal ve toplum koşullarıdır.

Ülkelerin çeşitli dönemlerde ekonomik yönden girdiği sıkıntılar,darboğazlar,her türlü örgüt ve çalışanları doğrudan etkilemektedir. Bir yandan örgütün sahibi ve yöneticileri maliyetlerin artması,Pazar daralması,ödeme ve tahsilat güçlükleri vb. durumlarla karşılaşırken;diğer yandan çalışanların işsizlik ,düşük ücret gibi kaygılı bir sürece girerler. Dolayısıyla ekonomik belirsizlik dönemleri,örgüt ve çalışanları açısından potansiyel bir stres kaynağıdır.

Çeşitli değişim ve gelişmelerle beraber politik belirsizlikler de önemli bir stres kaynağı olabilmektedir. Hatta ülkelerde iktidar değişiklikleri bile belirsizliğe ,güvensizliğe ve dolayısıyla strese neden olmaktadır.

Yine,bilgisayar ve robotların üretim sürecinde kullanılması ,otomasyona geçiş gibi teknolojik gelişmeler,örgütleri yoğun bir rekabet stresi sürecine çıkarken,çalışanlarda,bilgi ve tecrübenin gereksiz hale gelmesi ve işsizlik korkusu şeklinde stresin içinde olurlar.

Bireyin yaşam tarzının değişmesi,kişilik değişimi ,görev değişimi,örgüt kültürünün değişimi gibi sosyal değişikliklerde stres kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır.⁴

⁴ İnayet PEHLİVAN Yönetimde Stres Kaynakları. Pepem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi.no.16 Ankara 1995 s.11

Bireyin kişinin gelişimi üzerinde ailenin etkisi büyüktür. Geleneksel olarak ev, kişiliğin her türlü zorlamadan, yapay tavır ve kurallardan sıyrarak rahatladığı anlaşılır, dayanışma ve sevgiye sahiptir. Bir evin bu ideal modele yakın olması büyük ölçüde aile bireyleri arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlıdır. Ancak her şeye rağmen herhangi bir aile sorunu çalışanlar için önemli bir stres etkenidir.

En yaygın aile sorunları; para, cinsel yaşam, çocuk yetiştirme ve eşler arasındaki iletişimin yetersizliğidir.

Yaşamdaki değişiklikler, yaşlanma gibi yavaş ya da eşin ölümü gibi ani olabilir. Tıbbi araştırmacılar, özellikle bireyin ani yaşam değişikliklerin çok fazla stres etkisi yarattığını doğrulamışlardır. Bu araştırmacılar yaşam değişikliklerinin derecesi ile bireylerin sağlıkları arasında belirgin ilişkiyi ortaya koymuşlardır.⁵

Bazı Amerikalı araştırmacılar olayların belirli bir stres ağırlığı ve bir anlamda stres katkısı olduğunu ileri sürmüşler ve geniş çapta bir araştırmaya girerek, amerikan toplumu içinde stres veren olayların bir listesini yapmışlardır. Bunun için bireyin günlük hayat düzeyinde değişiklik demek olan “küçük yada büyük bir uyum yapmayı gerektiren hayat olayları” bu listede toplanmıştır. Eşinin ölümü, ayrılık hapse girme, aileden yakın birinin kaybı, hamilelik, yeni bir eve taşınma, okula başlama yada bitirme, borçlanma, terfi gibi 43 maddelik sosyal stres bu listede yer almıştır.

Seçilen hayat olaylarının tek ortak noktası, olayın “kişinin süre giden günlük hayat düzeyinde değişiklikler yapması” olmuştur. Daha sonra yapılan bir başka araştırmayla, kişinin süre giden günlük hayat düzeninde değişiklikler yapan ve küçük yada büyük bir uyum yapmayı gerektiren her bir olayın ortalama ağırlığı tesbit edilmiştir.

3.2.Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütler büyüdükçe ve karmaşılaştıkça çalışanları etkileyen stres kaynaklarında artmaktadır. örgütlerin dışında oluşan stres kaynakları dışında örgütle ilişkilendirilen stres kaynakları da vardır. Her ne kadar örgüt, gruplarından ve bireylerden oluşuyorsa da örgüte özgün makro düzeyde stres kaynağı olma potansiyeli tanıyan boyutlarda vardır.

Örgütün kendisiyle ilgili stres kaynakları makro düzeyde, örgütün idari politikaları, yapıları, fiziksel koşulları ve süreçler olarak gruplandırılır. stres kaynaklarının pek çoğu örgütlere doğrudan etki eder. Bu gününün ve yarının örgütleri, artan rekabetçi dünya Pazar

⁵ İnci ARTAN, Örgütsel Stres Kaynakları Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi cilt 4 sayı 1-2, 1987, s.469

payında yerlerini alabilmek için yarına teşebbüs ederken ,örgütsel stres kaynakları da bireyleri daha şiddetli olarak etkileyebilir.

Bu çalışmada örgütsel strese neden olabilecek etkenler beş başlık altında incelenecektir.

1.İşin Gereklerinden Kaynaklanan Stres Etkenleri

2.Örgüt Yapısından Kaynaklanan Stres Etkenleri

3.Kariyer Gelişimi İle İlgili Stres Etkenleri

4.Örgüt İçi İlişkilerden Kaynaklanan Stres Etkenleri

5.Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Stres Etkenleri

3.2.1. İşin Gereklerinden Kaynaklanan Stres Etkenleri

Her bir iş kendi başına bir stres kaynağıdır. Çünkü her işin kendi yapısına özgü sorunlarıyla ilgili stres kaynakları vardır. Yapılan araştırmalarda pilotların ,hava kontrol kulesi çalışanlarının ,sağlık görevlerinin ve itfaiyecilerinin daha stresli olduğunu ortaya çıkarmıştır.

İşin stresli olması işin yapılış şekli ya da o işin yapısıyla ilgilidir. özellikle mavi yakalı işçiler,işin yapılış şekli nedeniyle büyük bir stres altında çalışırlar. Diğer bir deyişle,fiziki koşulların neden olabileceği sağlık sorunları ile karşılaşabilir.

Bu çalışmada işin gereklerinden kaynaklanan stres kaynakları dört bölümde incelenecektir. Bunlar;monotonluk,vardiyalı çalışma düzeni,zaman baskısı ,çok fazla yada çok az iş yüküdür.

3.2.1.1.Monotonluk

Sanayi devriminden bu yana gelişen teknolojiyle beraber işin parçalara bölünmesi giderek hızlanmıştır. işin küçük parçalara bölünmesi,karışık üretim süreçlerinin basitleştirilmesini,üretkenliğin artması ve eğitim düzeyi düşük işçilerin de üretime dolaylıca katılmasını sağlamıştır. Bununla beraber ,çok geçmeden olumsuz etkiler görülmeye başlanmıştır. İşyerlerinde sürekli aynı iş akışının olması çalışanların durmadan tekrarlanan hareketlerle yaptıkları işleri yaratmış oldu. Özellikle işçilerin eğitim düzeylerinin yükselmiş olmasına rağmen ,işin gittikçe küçülen parçalara bölünmesi,işin ilgi çekici olmaktan uzaklaşmasına,yorgunluk ,bitkinlik ve onlar için bir stres kaynağı olmasına neden olmuştur.

Özellikle endüstrinin üretim dallarında monoton işlere rastlanır. Elektronik cihazların ya da saatlerin montajından görevlendirilen bir bireyin durumu bu tip monoton bir işe örnek olabilir. monotonluk işe yabancılaşma ,isteksizlik ,memnuniyetsizlik ,körlenme ,devamsızlık ,dikkatsizlik ,kaza tehlikesinin artması gibi sonuçlar ortaya çıkabilir.

Yapılacak değişikliklerde bireylerin alınması iş ve çalışma dönemlerinde değişiklik yapılması grup içinde iş değişimi yapılması,renk düzenlenmesinin yapılması,hafif beden hareketlerinin yapıldığı molaların olması ve müzik yayını gibi uygulamalarla monoton iş koşullarının düzenlenmesi sağlanabilir.

3.2.1.2.Vardiyalı Çalışma Düzeni

Günümüzde bazı örgütlerin faaliyetlerini gün boyu kesintisiz olarak yada bireyin biyolojik sınırlarının ötesinde normalden daha uzun süre ile devam ettirmesi gerekmektedir. Bu gibi durumlarda genelde örgütler yirmi dört saatlik bir günü üçe bölerek ,vardiyalı halinde çalışmaktadır. Giderek gelişen sanayileşme sonucu bu tür uygulamalar hem gelişmiş hem psikolojik ,fizyolojik ve yasal yönleri ile günümüzde karmaşık ve çok boyutlu bir konu olmuştur.

Örgütlerde vardiyalar halinde çalışma çeşitleri nedenler ile gerekmektedir. Sağlık ,ulaşım,haberleşme gibi hizmet sektörlerinde işlerin aralıksız olarak devamı gerektirdiğinden bu gibi hizmetlerin birden fazla vardiyalar halinde sunulması olağandır.

Bu gibi durumların dışında ,bazın fazla mesai yapılarak karşılanmayan gecici talep artışları yada çalışma saatlerinin kısaltılması doğrultusundaki istekler vardiyalı çalışma düzenini gerektirebilir.

Vardiyalı çalışma düzeninde bir iş gününün gündüz ve akşam yada 1,2,3 vardiyalı olarak ifade edilir. Vardiyaların başlangıç bitiş saatleri uygulamalardan çeşitli farklılar göstermesine karşın ,genel olarak aşağıdaki belirtilen düzen en yaygın olanıdır:

Gündüz vardiyası (1. vardiya):08.00-16.00

Akşam vardiyası (2. vardiya):16,00-2400

Gece vardiyası (3.vardiya) : 24.00-08.00

Vardiyalı çalışma düzeninin de bunların dışında önemli olan, belirtilen sürelerin nasıl bir düzen içinde çalışanlar için programlandığıdır. Örneğin bu üç vardiya çoğunlukla rotasyon (dönerek) esasına göre uygulandığı gibi ,bazen de sabit bir sistem içinde ,hep aynı bireylerin aynı vardiyalarda çalışmasını öngören programlar da bulunur.⁶

Gece vardiyasında insan bedeninin biyolojik ritmi zorlanır ve buna bağlı olarak beden birtakım değişiklikler geçirir. Bu değişiklikler her bireyde beş günde oluşur. Bazı bireylerde bu uyum süreci daha uzun sürer ve bireylerin en önemli sorunu uyku saatlerindeki değişikliklerdir. Gece vardiyasında çalışan bireyler,gündüzleri de eski alışkanlıkları ile uyanık kalırlar yada düzensiz bir şekilde uyuyarak gerektiği kadar dinlenemezler. Bununla beraber ,iştahsızlık sindirim bozukluklarını yakınmaları da görülebilir.

Yemek yeme ve uyku düzeninin bozulması gibi sağlık sorunlarına neden olurken ,özellikle gece vardiyasında sürekli görev alanlarda psikolojik bazı rahatsızlıklar da görülmektedir. Yapılan araştırmalarda ailesine yeterince zaman ayıramayan çalışanlarda suçluluk duygusu yaptığı işi küçümseyerek,gündüz çalışanlardan kendini daha aşağı görme gibi eğilimlere rastlanmaktadır.

Bireylerin sosyal yaşamları da vardiyalı çalışma düzeninden olumsuz olarak etkilenmektedir. Gece çalışan kişi için arkadaşları ve yakın çevresi ile olan ilişkilerini sürdürmek zorlaşabilir.

Yapılan araştırmalar,bireyin akşam saatlerinde çalışma temposu ve tepki gösterme hızının düştüğü ve hata oranların arttığını göstermiştir. Diğer yandan,iş kazalarına ilişkin bazı araştırmalar,gündüz ve gece arasında iş kazası sayısında büyük bir farklılık olmadığını ,ancak gece meydana gelen kazaların daha ciddi sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

Belirtildiği gibi uykusuzluk sonucu dikkatin azalması ile hata ve kaza riskinin ortaya çıkması ,iş hevesinin azalması ,eş ve çocukları ile çatışmalar görülebilir. Bu gibi durumlar çalışanlar için birer stres etkeni niteliği taşır.

⁶ Özkalp, Sabuncuoğlu ,a.g.e.,s.168

3.2.1.3.Çok Fazla yada Az İş Yükü

Kesin olarak programlanmış iş günleri ,yoğun iş gezileri ve günlük mesai saatleri içinde belirtilemeyip daha fazla çalışma gerektiren işler bireylere fazladan işler yükler. Bu fazla iş isteklerine yoğun bir çaba harcayarak karşılık vermek ,bireyleri zorlayabilir.

Yapılacak pek çok işin olması yada verilen yetersiz zamanda bir işi tamamlamaya çalışmak niceliksel fazla iş yüküdür. Bu durumda bireylerin aşırı çalışması ve zamana karşı yarışması söz konusudur. Niteliksel fazla iş yükü ise,bireylerin işlerini tamamlamak için gerekli becerilerden kendilerini yoksun hissetmeleri durumunda ortaya çıkar.

Her iki durumda ,birey için hoş olmayan durumlara ve yüksek düzeyde strese sebep olabilir. Fazla iş yükü içinde bireyin ,kolestrol düzeyinde belirgin değişimler,sigara tüketimi ,ülser ve kalp krizi geçirme oranlarının artışı gözlenebilir.

Az iş yükü işin bireyin yeteneklerini kullanmasını gerektirmeyecek nitelikteki durumları ifade eder. Bu tür işlerde bireyin performansının altında yararlandığından ,iş gerekleri bireyin beceri ve yetenekleri altındadır. Birey için bu tip işlerde ,yüksek düzeyde devamsızlık ,düşük iş doyumu ve yabancılaşma ile sonuçlanılır.

Bu örgütlerde 1540 yönetici üzerinde ,fazla ve az iş yükü ile stres arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu yöneticiler ,düşük ve yüksek stres düzeyinde önemli sağlık sorunlarına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum ,hem fazla hem de az iş yükünün önemli derecede sağlık sorunlarına sayısını arttırdığını göstermiştir.

Her iki durumlarda da hem performans düşmekte hem de sağlık sorunları ortaya çıkmaktadır. Az ve fazla iş yükünün sebep olduğu sağlık sorunları daha önce de belirtildiği gibi birbirinden farklıdır. Önemli olan bireyin kendi durumuna göre en uygun düzey, tutturabilmesidir.

3.2.1.4.Zaman baskısı

Stres,zamanın nasıl değerlendirildiğine bağlı olarak ortaya çıkabilir. Oysa ki zaman başarılı bir örgütün en önemli parçası ve yeri doldurulmaz bir kaynağıdır.

Rasgele hazırlanmış bir plan verimsiz toplantılar ,telefon konuşmaları ve beklenilmedik ziyaretler gibi kontrol edilemeyen bölünmeler ile zaman kaybedilir. Bireylerde bu durum her şeyin kontrolden çıktığı duygusunu yaşatabilirler. Bu kaygı olayların olduğundan çok daha tehdit

edici olarak algılanmasına neden olur .Sürekli tetikte olma ise enerjiyi tüketir,daha uzun süreler harcanarak daha az işler yapılır.⁷

Örgütlerde zaman baskısı genelde yönetimle ilgili faaliyetlerde daha yoğun hisseder. yöneticilerin planlanan zamanda işi yetiştirme zorunluluklarının olması,onları gerginlik içinde bırakmaktadır. Yöneticilerin temel stres kaynakları ,uzun çalışma saatleri,zaman baskısı ve bunların bağlı olan fazla iş yüküdür. Yöneticilerin zaman baskısı altında çalışması onların arkadaş grupları ve aileleri ile ilişkilerinde yetersizliklere neden olabilir.

Aynı anda birkaç işle ilgilenmek zaman kaybettiren ve yapılan işin kalitesine düşüren bir durumdur. Astlara da sorumluluk veren yöneticiler böylece hem zaman kazanırlar hem de onların gelişmesini sağlarlar. Astlara da gelişme fırsatı tanıyan yöneticilerin bulunduğu örgütlerde,karar alma mekanizmasını da daha hızlı işlediğini görülür. Çünkü bu durum ,bazı kararların daha alt düzeyde alınmasını ,imkanını doğurur.

Yöneticiler ,çalışma sürelerinin önemli bir bölümünü iletişim etkinliklerine harcarlar. Bu nedenle ,örgütteki zamanın verimliliğini belirleyen etken ,örgütsel iletişimin etkinliklerindeki zamanın verimli kullanılmasıdır. Toplantılar telefon konuşmaları ,ziyaretçiler görüşme ve yazılı iletişimdeki zaman kayıpları ve buna bağlı olarak işleri yetiştirme baskısı önlemelidir.

3.3. Örgüt yapısından Kaynaklanan Stres Etkenleri

Çalışma yaşamında önemli bir stres kaynağı da örgüt yapısı ve onunla ilgili konulardır. örgüt yapısı ile bireylerin sağlığı arasındaki ilişki üzerinde birçok araştırma yapılmıştır .Bu araştırmaların çoğunda,korner kalp hastalığı gibi bazı sağlık sorunlarının örgüt düzeyi ile arttığı ortaya çıkmıştır.

Örgütsel iklim ve karar verme sürecinde katılım,çalışanların stres düzeyine etki eden etkenler olarak örgüt yapısı içinde incelenecek konulardır.

3.3.1 Örgütsel İklim

Örgütsel iklim ,örgütü diğer örgütlerden ayıran ,ana kimliğini kazandıran ,örgütteki bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan ve örgüte egemen olan niteliktedir .Bu algılama günden güne gelişebilir. Bunlar örgütün iş mektuplarından yada yıllık raporlarından çok,üstlerin davranışına ve ödül sistemine dayanır.

⁷ Şahin , a.g.e.,s.111

Kısaca örgütsel iklim örgütteki bireylerin moral düzeylerini,beraber iş yapma isteklerini ,verimliliklerini ve amaçlara ulaşmada isteklerini belirtir.

Buna göre örgüt ikliminin ,örgütün temel değerleri ve normları üzerinde etkileri vardır. Bununla beraber ,örgütteki bireylerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini de sergiler.

Örgütte destek bağlılık karar verme sürecine katılım güvenirlik ,dürüstlük ,bilgi kaynaklarının tatminkar olması ve iletişimin açıklığı örgüt ikliminin açık ve istenen durumda olmasına katkıda bulunur,örgüt ikliminin bu şekilde açık olması ile bireylerin moral düzeyi yükselir.

Bu koşulların eksikliği durumunda ise birey,örgüt yapısının çalışanların görevini başarması için kolaylaştırıcı nitelikte olmadığını düşünülebilir. Böylece bireyin işini başarması için gerekli isteği azalabilir,kendini baskı altında hissedebilir ve strese bağlı olarak sağlık sorunları görülebilir.

3.3.2.Karar Verme Sürecinde Katılma

Bireyin örgütte yapılan işle ilgili kararların almasına katılma fırsatının olmaması onlar için önemli bir stres etkeni olarak ortaya çıkabilir.

Bireyin kendisini ilgilendiren kararlarda bireyin fikrinin hiç sorulmaması ve sadece sonuçların bildirilmesi bireyin örgüte olan güvenini azaltır .Örgütteki değişikliklerin nedenine ilişkin bilgidен yoksun kalmak,bireylerin kendi kişiliklerinin dikkate alınmadığı hissettirerek ,onların morallerin ve kontrol duygularının sarsılmasına neden olur.⁸

Çalışana örgütte yönetsel kararlara katılma olanağı sağlandığı ölçüde,kendini etkileyen plan ve kararların oluşmasındaki rolü artacak ,işinden daha yüksek bir doyum sağlayacak ve monotonluk duygusu da azalacaktır. Birey grup halinde karar verme sürecine katıldığı ölçüde işine bağlanacak ve örgütün sorunları ile daha yakından ilgilenecektir. Kendisini örgütün bir parçası olarak görecektir ve iş morali yükselecektir.

Kararlara katılma çoğu kes tatmin edicidir .İlginç konuları tartışmak ve önemli kararlar vermek için yapılan grup toplantılarını içerebilir. Böylelikle kararlara katılım verimliliği arttırmaya yönelik birçok önerinin de kaynağı olabilir.

⁸ Şahin , a.g.e.,s.29

3.3.3.Kariyer Gelişimi ile İlgili Stres Etkenleri

kariyer sahibi olarak bir örgütte çalışma yaşamını başlatan her birey başarılı olmayı ve kariyerinde en üst konuma gelebilmeyi amaçlar .Bunların yanında özellikle genç yaş grubuna dahil olanlar ,çalışma ilişkilerine yakın ,esnek ve yapıcı olacağı düşüncesindedir. bu düşünce konu üstlerle ilişkiler olunca daha da önem kazanır. Birey kariyeriyle ve çalışmalarıyla ilgili amaçlarının üstlerince fark edilmemesi ve desteklenmesi ister.

Kariyer yönetimi bireyin kendi yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanmasına yardımcı olmaktır. Birey amaçlarına ulaşmada örgütün yardımcı olacağına ,diğer bir deyişle o örgütte kalmakla istediği kariyere ulaşacağına inanıyorsa örgütle işbirliği yapar.

Örgütte çalışan her birey için planlanmış olan kariyer politikası bireyde stres yaratan başka bir etkidir.

Yeterince ilerleyememe,bireyin yeteneklerinin yeterince değerlendirilmediği ve bireye gereken sorumluluğun verilmediği durumlarda ortaya çıkar. Bireyin sorumluluğundaki görevin gerektirdiği istekler bireyin kapasitesine oranla daha düşük düzeydedir. Bu durumda birey ,kendisini geliştirme fırsatlardan mahrum kalabilir.

Aşırı ilerleme ise yeteneklerinin en yüksek noktasına ulaşmış bir bireye daha yüksek bir düzeyde görev verilmesidir. Bireye verilen görevin gerekleri bireyin kapasitesinin üstündedir .Böyle bir durumda birey kendini yetersiz olarak görebilir. Sonuçta birey görevinin gereklerini karşılayamaz ve bunları karşılamak için aşırı gayret sarf eder. Bu da bireyin örgütteki yerini koruması için onda bir tedirginliğin oluşmasına neden olur. Bu tedirginlik de birey için bir stres etkenidir.

3.4 Örgüt içi ilişkilerden Kaynaklanan Stres Etkenleri

Bu bölümde söz konusu olan ,çalışma yaşamı içinde ast,üst ve meslektaşlarla kurulan ilişkilerin niteliğine bağlı strestir. Bireyler,yeni bir işe başladıklarında ya da işe yeni birini aldıklarında ,ilk aşamada onları en çok rahatsız eden konu,diğerleri ile olan ilişkilerin nasıl olacağıdır.

Bireyin üstleri ve astları ile olan ilişkilerin bozulması onlar için önemli bir stres kaynağı oluşturur. Buna bağlı olarak bireyler arasında daha az güven ,daha az birbirini destekleme ve ilgisizlik ortaya çıkmaktadır.

Örgüt içinde kurulan iletişim sistemi,hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda çalışanlara bilgi verme amacını güderken,aynı zamanda onların psikolojik yapılarını örgüt amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek,tercihlerini ve davranışlarını yöneltmek ,gruplar yada bireyler arası rol çatışması ile ilgili sorunları çözmek ,belirlenen amaçların gerçekleştirileceğini inanmak ve nihayet onları,belirlenen hedeflere sürekli olarak güdülenmek gibi çok yönlü yararlar sağlamaktadır.

İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve çalışanlara bu kanallardan düzenli bilgi verilmesi ,bireylerin en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir. Bireyler daha örgüte girdiği günden başlayarak birçok üzerinde durdukları isteklerden biridir .Birey daha örgüte ilk girdiği günden başlayarak bir çok konuda bilgi ihtiyacı duyar. Önce örgütü,sonra işini ve çevresini tanımak için çaba harcar. Bir bakıma çalışanlara bilgi sunmaktan ona ilgi göstermek eş anlama gelir. Çünkü iletişim streten uzak sağlıklı ilişkilerin temel ögesidir. Çalışan birey üstleriyle olduğu kadar astlarıyla ve meslektaşlarıyla da biçimsel yada doğal ilişkiler kurmakta güçlük çekiyorsa ,böyle bir örgütte sağlıklı ilişkilerin olduğu söylenemez.

3.4.1.Astlarla İlişkiler

Astların çalışmasını yönetmek ,yöneticinin yapması gereken en önemli işlerden biridir. Bu ilişkilerde de zaman zaman sorunlar ortaya çıkabilir. Yöneticinin otoritesini kullanmasını ile astlarının bu konudaki beklentilerinin çatışması yada uyumsuzluğu ,ilişkileri bozan dolayısıyla strese neden olan bir durumdur.

Astların kişilik yapılarına göre yöneticiden beklentileri de farklı olacaktır. Örneğin,çok çalışmaktan hoşlanan,sorumluluk almak isteyen ,güçlü bir bağımsızlık güdüsü olan ve karar verme sürecine katılmak isteyen astlar ,otokratik bir yönetimini uygulayan yöneticiye sorun çıkarabilir. Diğer taraftan ise,çeşitli nedenlerle otoriteye tartışmasız itaat eden ve saygı gösteren ,davranışlarının bu şekilde olması gerektiğine inanan astlar,kendi kendilerini yönetmeleri için serbest bırakan yöneticiye karşı şüpheli davranacaklardır. Bu şüpheler ise ,ilişkilerin zayıflamasına ve bireylerin tedirginliğine yol açacaktır .Bu duyguların artmasıyla bireylerde strese bağlı sağlık sorunları ortaya çıkabilecektir.

3.4.2. Üstlerle ilişkiler

Üstlerin astlarına karşı gösterdiği tutum ve davranışlar,örgütteki ilişkileri önemli derecede etkiler. Üst ile ast arasındaki ilişkinin biçimi bireylere olumlu yada olumsuz olarak etkiler.

Burada ast açısından sorun ,yöneticinin ekibine girmeyi başarmak ve onun bir parçası olmak hem de kendi bağımsız kişiliğini koruyabilmektir. Bunun başaramayan astların ,üstleri konusunda olumsuz düşünceleri doğal görülebilir. Birey bu gibi durumlarda ,üstlerin yapıcı eleştiride bulunmadıklarını yada belirli bireylere ayrıcalıklı davrandıklarını düşünebilir.

Örgütsel iletişimin akışını hızlandırmak üstlerin tutumlarına bağlıdır. Üstlerin birlikte çalıştığı bireylerin ilgi ,gereksinim ve beklentilerini öğrenmesi v edindiği bilgileri olumlu yönde kullanarak,eksikleri ve aksaklıkları gidermeye çalışması astlar için çok önemlidir. Üstlerin çay saatlerinde astlarla birlikte olup belirli ölçüde biçimsel olmayan ilişkiler kurmayı denemesi bu tip yüz yüze ilişkileri sürdürmesi onlara değer verdiğini hissettirir. Böylece bireylerin örgüte olan bağlılıkları arttırabilir.

3.4.3.Meslektaşlarla ilişkiler

Aynı yüzeyde bulunan ve bir üst basamağa yükselmek için birbiri ile rekabet halinde olan bireyler için bu durum ,önemli bir stres kaynağıdır. Bununla beraber ,zor durumlarda meslektaşlarının sosyal destek ve yardımını görememek ve bir stres nedeni olmaktadır. Ayrıca ,yapılan bir araştırma yöneticilerin sorunlarını ve kaygılarını meslektaşları ile paylaşacak ,zayıflık gösterme korkusunun da yöneticiler için önemli bir stres kaynağı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Görüldüğü gibi,bireyler örgüte olan bağımlılıklarını devam ettire bilmek için birbirlerinden yardım ve destek beklerler. Diğer yandan ,bir üst basamağa yükselme amacıyla birbirleriyle rekabet halindedirler. İşte bu çelişki sonucu bireyler ,meslektaşları ile ilişkilerinde olumsuz değişiklikler hissedebilir. Özellikle rekabet ortamı içinde birey işini başkasına kaptırabileceğini düşünerek yapay ilişkiler sürdürür.

3.5. Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Stres Etkenleri

Çalışma yaşamında bireyler bazen çok hareketsiz ,monoton ve hiçbir fiziki caba gerektirmeyen işler yapabildikleri gibi,hafif ,çok tekrarlı ,zor ,tehlikeli ve sağlıksız koşullarda da çalışabilirler .Bununla beraber bireylerin beden yapıları ve boyutları fizyolojik kapasitesi ve toleransları ,psikososyal tepkileri,yapılan iş ve işlemlerden olduğu kadar ,iş ortamlarındaki streslerden de etkilenir.

Çağımızda mekanizasyon ,otomasyon,robotizm ve bilgi işlem teknolojileri büyük bir hızla gelişirken,insan el emeğinin ve fizyolojik ve kapasitelerinin devreye girdiği iş şekilleri giderek azalmaktadır. Ancak iş ve işlemlerin farklılaşması ,çalışanların sayısı azaltmayıp sadece

,onların istihdam şekillerinde bazı oranları değiştirmektedir. Ancak bireyler yinede iş ortamının iş ve işlemlerin ve psikososyal çevrenin streslerinden etkilenmekte ve çeşitli düzeylerde bedensel ve zihinsel caba içinde görevlerini devam ettirmektedirler.

4.Stresle Başa Çıkma (stres yöntemi)

stresle başa çıkma veya stres yöntemi ruh ve beden sağlığını korumak üretici ve verimli bir yaşam sürdürme bilmek için gereklidir. Stres yöntemini amacı ,stresin bütününden değildir. Aslında bu zaten olanaksızdır.Fakat verimlilik ,enerji ve atekliğe doğru olumlu bir güç oluşturmaktır. amaç ,ne çok ne az ,nede çok fazla olan optimum stres yaratmaktadır. Bir veya birkaç gerilim kaynağı ile karşılaştığında üç tercih hakkı vardır;düşmana dayanış gösterme ,karşı savaş açmak ,geri çekilmek ...

4.1.stresle Başa Çıkma Bireysel Stratejiler:

Bireysel olarak kullanılan bazı stratejiler stresler bazı çıkmada çok gerekli ve önemli bir yer tutmaktadır. Bu stratejilerin ortak yönü hemen hemen tümünün kişisel alışkanlıklar ile fiziksel ,psikolojik ve davranışsal yapıları kontrol altına alınmasını ön görmeleridir. Böylece bedenle başlayan ve zararlı olan stres tepkisi karşı önlemler alınarak etkisiz kılınmaya çalışılmaktadır. Aşağıda bu stratejik ve teknikler almaktadır.

4.1.1Egzersiz (bedensel hareket):

Günümüzde her yaşta insan için yürüyüş ,koşu ,yüzme ,bisiklete binme,arobik,hafif top oyunları ,tenis gibi egzersiz stresle mücadelede çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu faaliyetler ;tüm vücudu canlandıran ,kasları kuvvetlendirici,hızlı solutan kalbi daha hızlı ve güçlü çarptıran hareketlerdir. Gelişmiş fizik kondisyon gerilimin neden olduğu kimyevi maddeleri vücudun yok etmesini mümkün kılan,enerji düzeyini yükseltir,metobalizmayı düzenler .Hücrelerin yaşam süresini uzatmanın ve onların sağlıklı kılmanın bir yolu da fiziksel egzersizliklerdir.

4.1.2.Gevşeme (relaxiyon)

Biofeedback yada meditasyon gibi gevşeme teknikleri stresle başa çıkmada etkilidir .**Biofeedback** insanın normal dışı olan kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerin bir araç yardımı ile farkında olduğu bir eğitim programı içinde otoban etkinlikleri (beden sıcaklığı,ter bezi salgılığı)istenilen yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir. Biofeedback araçları deriye bağlanan elektrotlar yolu ile kayıt edilen bu etkinliklerin analiz ederek kişiye görüne bilen ve duyulabilen stresler olarak geri yansıtır.

Meditasyon(derin d t nme)

Sadece bir kavram üzerinde düşüncenin yo unla tırılması değil ,dikkat toplama i lerinde hakimiyet sa lamana da yardımcı olan bir idmandır. Bu hakimiyetin amacı ,bilinç durumunu değiştirmek ,uyarıcıları tasnif eder işleyen normal sistemi bırakarak bunları doğrudan sisteme geçiştir. hepsinin Amacı olan bir çok meditasyon tekniği vardır. Amaç ,bireyi ,zihinsel kaygı,gerilim ve kuruntulardan uzaklaştırarak bir rahatlık ve sakinli e ula tırmaktır. Meditasyon tekniğini bir birey aynı veya uzun süreli stresli durumlarla daha kolay ve etkili bir şekilde ba a çıkabilir.

4.1.3.Davranışsal  z kontrol:

Bu stratejilerin bireylerin stres yaratan durumlara karşı kendi kendilerini kontrol altında bulunmalarını içerir.

4.1.4.Bilin sel Terapi

Bazı klinik psikologları bilinçsel terapi teknikleri ile son yıllarda stres alanlarına girdi. Bu tekniklerden  rne in;Ellis'in rasyonel duygu modeli ve meichenbaum un bilimsel modeli başarılı olarak endişeyi düşürmek için kullanılmıştır,ve son zamanlarda i  stresini düşünmek için bireysel bir strateji olarak kullanılmaktadır.

4.1.5.Beslenme:

Araştırmalar beslenme ile stres arasında bir ilişki bulunduğunu göstermiştir .Bazı yiyeceklerin stres tepkisini ba ladı ı ,artırdığı,hatta bireyleri strese karşı daha duyarlı hale getirdiği bilinmektedir. Örneğin ,yetersiz kalori insan organizmasını zayıflatarak stres ile ilgili hastalıklara daha kolay yakalanmasına neden olmaktadır. Yine kahve , çay,kakao,çikolata da bulunan kafeinin kendisi stres tepkisi yaratan bir maddedir. Günde 2-3 fincandan daha fazla alınan kahve kan basıncını arttırır,kalp ritmini bozar ve kaygıya neden olur ve bu nedenle stresle daha etkili olarak ba a çıkabilmek için beslenme düzeni ve beslenme a ı kanlıkları gözden geçirilmeli ve gerektiğinde  nlem alınmalıdır.

4.1.6 .Toplumsal destek

Bu terim bireyin başka bireylerle veya gruplarla varolan iletişimini anlatır. Bireylerin aile toplum ve i  yaşamlarında birlikte oldukları diğer insanlar tarafından desteklenme düzeyleri,paylaşım oranları birliktelikten aldıkları zevk ,onların stresle mücadele etmekteki bazı başarı düzeylerini arttırmakta ve stresten daha az zararlardan görmelerini sağlamaktadır.

4.1.7.Sosyal,Kültürel ve Sportif Etkinliklere

stresle başa çıkmada önemli bir konuda ,stres içindeki bireylerin iş dışındaki boş zamanlarını geçirme ve bu zamanlarda gösterdikleri etkinliklerdir. Boş zamanın değerlendirme bireylerinin öz benliğine uygun ve yapmaktan zevk aldığı toplumsal ve kültürel ve sportif etkinliklere katılarak kişinin günlük yaşamın sıkıcılığından kurtulması ve insanlarla etkileşerek toplumsal kişilik kazanması olarak açıklanmaktadır.

4.1.8 Sex ve Sevgi

Sağlıklı bir sex ve aşk hayatı da gerilim atlatılmasında önemli bir rol oynar. Cinsel ilişkinin yetersizliği veya hiç olmayışı gerilim yaratır.

4.1.9.Masaj

Bilinçli yapılan bir masaj bireyin stresin kargaşasından sağlıklı bir olanağı sağlar.