

## **STRES VE STRES YÖNETİMİ**

İnsan, hayatında stresi belli bir yere kadar ister. Bir yeniliğin anlamını kaybetmemesi için kişinin bu yeniliğin karşısında heyecanlanması gerekir. Mesela, terfi edeceğini bilen bir çalışanın yaşadığı stres ilk defa bir araba sahibi olan kişinin yaşadığı stresle aynı türdendir. Bu tür stres istenen streştir. Fakat asıl zararlı olan stres istenmeyen streştir. Strese sebep olan etkenler aşağıdadır:

### **a. Motivasyon etkileri**

Bireylerin yaşamlarında gidermeleri gereken biyolojik ve psikolojik gereksinimleri vardır. Bu gereksinimlerinin eksikliği halinde kişi uyarılır ve davranışa geçer. Bu davranış ihtiyacın tatmin edilmesi içindir. Eğer davranış ihtiyacı tatmin ederse kişinin doyumunu sağlar. 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. Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma, yükselme olanaklarının azlığı, aşırı formaliteler, yüksek derecede uzmanlaşma, örgütsel bölümlerin karşılıklı bağımlılığı ve yürütme ve danışma birimleri arasında çatışma olan örgüt yapıları da çalışmada stres yaratır. 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. 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. 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.

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

Bunlardan başka durumsal belirsizlikler de stres kaynağı olabilir. Eğer birey gelecek için kaygı taşıyorsa, bu kaygı stres yaratır. Etkileşim de duygusal stresin bir nedenidir. Etkileşimle kaynaklanan strese 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. Eğer yorgun bir halde işinden çıkıp eve dinlenmek için giden birey evde misafirle karşılaşır, bu ona stres yaratır.

## **b. 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.

## **c. Bireysel farklılıklar ve Stres yumuşatıcılar**

Stres kaynakları farklı kişilerde farklı etkiler yaratır. Kişisel farklılıklar 4 temel değişkenle sınıflandırılabilir.

1- Demografik ve algısal değişkenler: Kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi ve fiziksel durumu onun algılamasını etkiler. Mesela bir birey için rekabetsel ve iddialı bir ortamda çalışmak olumlu görünürken bir diğeri için tehdit unsuru olarak görünür.

2- İş deneyimleri: Deneyim büyük bir stres azaltıcıdır. İşe ilk girilen zamanlarda çalışanlarda stres oldukça fazladır. Bu stres ilk günlerin belirsizliğinden ve yenilgiye uğrayabilme korkusundan kaynaklanır.

3- Kontrol kaynağı: Bazı kişiler iç denetim sahibi kişilerdir. Yani iç denetimlere sahip kişiler kendi kaderlerini kendileri tayin eder. Dıştan denetime inanan kişiler kadercidir. Bu kişilerce olaylar talih ve şans sonucudur. İş yaşamında iç denetim sahibi olan çalışanlar daha az stresli olur.

4- A Tipi Davranış:

- 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.
- Çabuk karar verirler.

B Tipi Davranışın Özellikleri şunlardır:

- İvedilik ve sabırsızlık düşünceleri yoktur.
- Gösteri meraklısı değildirler ve sorulmadıkça başarılarını ve yaptıklarını tartışma ihtiyacı duymazlar.
- Suçluluk duymadan dinlenirler.
- Zaman esiri olmazlar.
- Ekiple kolayca çalışırlar.
- Karar vermede aceleci değildirler.
- 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.

**d. Çevresel faktörler**

Çalışanlarda stresi oluşturan etmenlerden bir diğeri çevresel etmenlerdir. Bunlar ekonomik, politik ve teknolojik belirsizliklerdir.

Ekonomik belirsizlikler, iş yaőamındaki değişiklikler sonucu ortaya çıkar. Ekonomik dalgalanmalarla ortaya çıkan iősizlik,düşük ücret, haftalık çalışma saatlerinin azaltılması gibi durumlar ekonomik belirsizliğin yarattığı strese örnek olabilir.

Politik belirsizlikler, durağan politik sisteme sahip ölkelerde görölmez ,fakat iktidar deęiőmelerinin yaőandıęı ölkelerde güvensizlik ve dolayısıyla da strese neden olur.

Teknolojik belirsizlikler ,bilgisayarların, robotların ve otomasyon sağlayan makinelerin gelmesiyle, çalışanların beceri ve deneyimlerini gereksiz kılar ve böylece stres kaynağı oluőturur.

#### **e. İş ortamından kaynaklanan öğeler**

Kişiler arası ilişkiler de bir örgötsel stres kaynağıdır. Örgötteki bir çalışan diğerleri tarafından kabul edilirse ortaya olumlu ilişkiler çıkar. Böylece, olumlu örgötsel ortamlarla işgörenlerin sağlıklı olmaları sağlanabilir.

İş arkadaşlarıyla zayıf ilişkileri olan ve sosyal ihtiyaçları karőılanamayan bireyde stres oluőur.

Eğer işgören yönetici ile ilişki kuramıyorsa, ona ulaőamıyorsa, iş arkadaşları tarafından dıőlanıyorsa ve üzerindeki sorumluluğu başkasına aktaramıyorsa işgören stres yaőar.

Bir örgötte, rekabet, bireyleri geliőmeye iter. Fakat, aşırı rekabet çalışanlar için örgötü yaőanmaz hale getirir.

#### **f. Örgötsel yapıya bağlı stres kaynakları**

Eğer bireyin bilgi sahibi olmadığı ya da az bilgiye sahip olduğu yenilikler işletmede uygulanırsa ortaya çıkan deęiőimden dolayı bireyde stres oluőur ve kendisini çaresiz hisseder.

Örgötte her birey için planlanmış olan kariyer planlanması da bireye stres yaratır. Terfi ve ödüllendirme kararlarını verirken rasyonel kriterler yoksa iş gören kariyer konusunda adil

davranılmadığını düşünür. Benzer şekilde çalışanların yetersiz şekilde ödüllendirilmesi, işini iyi yapanla yapmayanın ayırt edilmemesi gibi sebepler de kişide doğrudan stres yaratır.

### **g. Örgütün yaşam seyri**

Her örgütüm kurulma, büyüme, olgunlaşma ve gerileme aşamaları vardır. Kurulma ve gerileme aşamaları oldukça streslidir. Olgunluk aşaması ise belirsizliklerin en alt düzeyde olduğu aşama olduğundan en az stres yaratan devredir.

### **h. Yaşın strese etkisi**

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.

## **STRESİN ÖLÇÜMÜ**

### **Performans Testleri İle Stres Ölçümü**

Kişinin stresi yaşamaya başlamasıyla başarılarını etkileyen özellik ve yetenekleri dış dünyaya farklı yansır. Stresli durumlarda genellikle kişinin performansı azalır. Stres performansı etkilediği için en iyi yöntem performansı ölçmektir.

Performans testleri bireyin stresi yaşadıkdan sonraki etkilerini ölçer. Eğer birey gürültü gibi stresörlere maruz kaldıktan sonra düşük performans gösteriyorsa, performansın stres ile azaldığı düşünülür.

### **Fizyolojik ve Biyolojik Değişimler Yoluyla Stres Ölçümü**

Stres ölçümü, stresin bireyde yarattığı fizyolojik ve psikolojik değişikliklerin ölçümüyle sağlanır. Fizyolojik ölçüm için kullanılan etkiler kan basıncı, kalp atışları, refleksler, nefes alma hızı gibi değişikliklerdir.

Ayrıca biyolojik ölçülerle stres analizinde bazı salgıların artması kullanılır.

### **Hayat Olayları Tablosu ile Stres Ölçümü:**

Stresin ölçümü ile ilgili çalışmaların başlamasından sonra aletli ölçümün yanı sıra bir dizi aletsiz ölçüm yöntemi de geliştirilmiştir. Bunların en yaygın olanı sosyal yönden adaptasyon derecelendirme tablosu (SRRS) dur ve Thomas H. Holmes ile Richard Rahe tarafından 1967’de geliştirilmiştir. Bu tablo en çok stres oluşturan en az stres yaratıcıya kadar 43 hayat olayını sıralamaktadır. Bu olaylardan en çok stres yaratana 100 puan verilmiş (eşin ölümü), en az stres yaratana da 11 puan verilerek (hafif sınavlar ve kanunların basit düzeyde ihlali) derecelendirilmiştir. Böyle bir tablo oluşturulduktan sonra kişilere geçen 6-24 ay içinde yaşadıkları olayları işaretlemeleri söylenmiş, sonra işaretlenen olayların puanları toplanarak toplam puanın gelecekteki olaylarla korelasyonu bulunmuştur.

Zamanla geliştirilen bir diğer hayat olayları tablosu günlük küçük iyi ve kötü olaylar cetvelidir. Richard Lazarus ve Berkeley tarafından geliştirilen bu ölçeğe göre bireyin günlük yaşantısında karşılaştığı olumlu ve olumsuz sıradan olayların değerlendirilmesi ve bu olayların stres yaratıcı olarak etkisinin ölçülmesi şeklinde olmuştur.

### **STRESİN ETKİLERİ (SONUÇLARI)**

Her insanın kaldıracabileceği 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.

### **Stres Başarı İlişkisi:**

Başarı bireyin bedensel ve zihinsel çalışmasının sonucu, işgörenin çabalarının işe yansımalarıdır. Başarı işgörenin işletmede kalıcılığını, diğer işgörenlerle bütünleşme düzeyini ve alacağı ücreti belirler. İnsanın doğasında, başarılı olmak bireysel hedeflere ulaşmak vardır.

Başarı insana heyecan verir; fakat elde edilen üstün başarının doğurduğu gelecek belirsizliği veya çok istenen sonuçlar vardır. Bu durum da ayrı bir stres sebebidir.

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.

İş ortamında iş stresini ve işgörenin buna dayanma gücünü arttıran faktörler vardır. Bunlar:

- Algılama: İşgörenin bulunduğu ortamı algılama biçimi onun iş stresini etkileyecektir. İşgören başarı için gerekli olan özellik ve yeteneklere sahipse ve yöneticileri tarafından başarıya yönlendiriliyor, engellenmiyorsa zamanla başarılı olacak ve buna alışacaktır. Yöneticilerinin kendisini desteklediğini algılayacak, kabul gördüğünü bilecektir. Amirleri tarafından olumsuz algılanan, başarılı olamadığı için sürekli tenkit edilen işgören, muhtemel başarısızlıkları nedeniyle yöneticilerini birer stres faktörü olarak görebilir.
- Deneyimler: İşgörenler çalışma hayatına ilişkin bir dizi deneyim kazanırlar. Kazanılan deneyimler bir sonraki zaman diliminde benzer olaylar karşısında takınılacak tavır belirler. Geçmişe ilişkin olumsuz deneyimler gelecek için endişe, stres kaynağı olabilir.
- Kişiler arası İlişki: İş hayatı, temelde işbirliğine dayalı bir sistemdir. Başkaları ile birlikte çalışmayı isteyen, ortak başarıyı temel felsefe olarak kabul edenler, içinde bulunduğu iş grubunun başarısı arttıkça daha dayanılır düzeyde stresi yaşarlar. Buna karşılık yapısında grup ilişkisine yatkınlık olmayan kişiler, iş stresiyle başa çıkmada daha çok sıkıntı yaşarlar.
- Bireysel Farklılıklar: Kişisel özellikler bireyin iş ortamı veya iş tecrübelerinden değişik biçimde etkilenmesine dolayısı ile de kişiden kişiye stresin farklılaşmasına yol açacaktır. Kişilerin değer yargılarının farklı olması onların iş başarılarını etkileyecektir. Bilgi ve yetenek açısından yaptığı işe uyumlu olan, kendisine güvenen kişilerin başarı karşısındaki stresi diğerlerine göre daha düşük olmaktadır. Benzer şekilde, yetersizlikleri nedeniyle

kendisine güveni az olan işgörenlerin başarısızlık ihtimali karşısında stresi daha fazla yaşadıkları da bilinmektedir.

### **Stresin Doğurduğu Fiziksel ve Psikolojik Rahatsızlıklar:**

- **Stres ve Fiziksel Hastalıklar:** 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 düşünülmüyordu. 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 Rahatsızlıklar:** Depresyon, şizofreni, korku ve endişe kaynaklı hastalıklarını bunlara örnek olarak verebiliriz.

### **Yönetici yıpranmaları:**

Yüksek seviyede stresi yaşayan yönetici öfke, endişe, depresyon, sinirlilik ve sıkıntıyı yaşayabilir. Bunların çalışanlara etkisi ise, duygusallık, kendisine saygını azalması, çevresi ile olumsuz ilişki, amirine kızgınlık, olaylara zihinsel olarak kendisini verememe, karar almada zorlanma, iş tatminsizliği gibi bir dizi istenmeyen davranışsal sonuç olabilir.

Aşırı stres önemli noktalardaki yöneticilerin etkinliğini, yönetim stillerini etkilediği bilinir. Örneğin sabit bir stres altındaki yönetici çok sinirli olabilir ve astları onu rahatsız etmekten kaçınabilir. Sinirli olduğu için yöneticinin astlarıyla gerekli ilişkiyi zamanında kuramaması ise işletmenin çıkarlarına terstir.

## **STRES YÖNETİMİ**

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.

“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 eksikimi 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 işin bir çıkışı vardır” demesini öneriyor. Sorunları tartışabilmek de çözüm için önemli bir anahtar olarak görülüyor.

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 başvurması, stersin 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.

### **Stres Yönetiminde Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri:**

**Rahatlama Uygulamaları:** Bu yöntemlerden bazıları uygulanarak stresin olumsuz etkilerini sınırlamak bedensel ve zihinsel yapıyı strese karşı güçlü hale getirmek mümkündür.

**Geliştirici Rahatlama Yöntemi:** Temel kuramı zihinsel stresle bedensel yorgunluk arasındaki karşılıklı etkileşimi kırmaktır. Kişi zihinsel olarak stresi yaşadığında kasları kasılır. Kasılan kasların yarattığı fiziksel rahatsızlık ve yorgunluk zihinsel stresi daha da arttırır. Geliştirici Rahatlama Yönteminin amacı farklı kas gruplarını önce gerip sonra rahatlatmak yoluyla, rahatlamamanın nasıl bir şey olduğunu göstermektir. Bu yöntemin düzenli olarak uygulanması kişinin iş tatminini arttıracak ve genel olarak sağlığı olumlu yönde etkilenecektir. **Olumlu Hayal Kurma:** İnsanlar geçmişte yaşadıkları olumsuzluklar düşündüklerinde o anı adeta tekrar yaşarlar, üzerinde yorum yaparlar ve yeniden stresli bir yapıya ulaşırlar. Buna karşılık geçmişte yaşanan olumlu zamanları hayal etmek unutulmuş hazları yeniden yaşamak ve rahatlamak için bir yoldur. Hayal kurma bazen gelecekte özlenen ve gerçekleştirilebilecek davranışları da içerebilir. Önemli olan olumlu sahneleri tekrar yaşamak veya yaşamayı düşündürmektir. **Egzersiz ve Beden Hareketleri:** Egzersiz stresin etkilerinden fiziksel etkinlikle kurtulma, bir rahatlama sağlama için başvuru, sakinleştirici sonuç yaratan yöntemlerdendir. Yöneticilerinin sağlığını düşünen ve iyi bir stres yönetimi ile iş veriminin artacağını bilen bir çok işletme egzersizin değerini anlamış ve elemanları için jimnastik salonları açmıştır. **Davranışsal Açıda Kişinin Kendini Kontrol Etmesi:** Kendi davranışının sonuçlarını bilinçli olarak yönlendiren kişi, kendisini kontrol edebilir. Kişinin kendisini tanıması, stresi belirlemek ve başa çıkmak için yararlı bir yöntemdir. **İletişim Kurma:** Birey stres azaltıcı strateji olarak güvendiği iş arkadaşlarıyla yakın ilişki kurabilir, ihtiyaç duyduğunda onlarla dertlerini paylaşabilir, onlardan destek alabilir; ve böylece stresle başa çıkabilir. Yalnızlık, sorunları paylaşamama kendisi stres kaynağı olduğu gibi, mevcut stresi de arttırır.

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

Meditasyon, Gıda Kontrolü ve Masaj: Meditasyon stresi, endişeyi, fobileri azaltmada etkili olmaktadır. Gıda kontrolü ile de stresi yönetmek mümkündür. Kafein bir uyarıcıdır. Bunu sindirdikten kısa bir süre sonra kişi kendisini zinde hisseder, ancak bir süre sonra endişeli ve sinirli olunur, işe odaklanmak güçleşir. Şeker, kafein ve çok fazla rafine gıdalar yerine et, peynir, yumurta, fındık, sebze, meyve ve su tüketimini arttırmak, günlük hayatın sorunları ile daha rahatlamış ve olumlu şekilde başa çıkmayı sağlar. Masaj da iyi bir bilen tarafından uygulanıyorsa zihni dinlendirir.

Hobiler, Dışa Dönüklük: İnsanların kendi başlarına yapabilecekleri, gereğinde kendilerini dinlendirecekleri hobileri olmalıdır. Kişi, zihinsel ve vücut stresini arttırmayan hobiler seçerek, kendisine zevk veren, ilgisini çeken davranışlar sergileyerek de bireysel stresi ile başa çıkabilir.

### **Gevşeme Oyunları**

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

Aşağıdaki oyunlarda stresle başa çıkmak için 2 farklı yol kullanılmıştır:Tepkisel yol stres düzeyini azaltmak için,Koruyucu yol da bizi gelecekteki strese karşı korumak için oldukça yararlıdır. Bu oyunlarda işyerindeki kişilerin stresle eğlenceli bir içimde başa çıkabilmeleri için yönlendirmeli hayal gücü, rol yapma, ekip oluşturma, esneme, gülme ve başka teknikler kullanılmıştır.

### **Stres Yönetiminde Savunma Mekanizmaları:**

Kişi bir zorlanma ile karşılaştığında, durumla baş edebilme gücünü kendisinde bulursa çabaya yönelik bir davranış biçimi gösterir ve içinde bulunduğu duruma uyum sağlamaya

çalışır. Yetersiz kaldığı durumlarda ise, belirmeye başlayan stresten kurtulabilmek amacıyla savunmaya yönelik tepkiler geliştirir.

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

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

Strese karşı geliştirilen normal ve nevrotik savunma mekanizmaları şunlardır:

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

➤ Alkol tutkusu.

### **Stres Yönetiminde Örgütsel Başa Çıkma Teknikleri:**

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 düşünsel yapısını olumsuz etkileyen, çalışanların başarı ve mutluluğunu engelleyen iş stresinin yönetimi açısından işletmeyi yönetenlere de düşen görevler vardır.

Stresle başa çıkmada yararlanabilecek örgütsel mücadele yöntemleri bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla geliştirmelidir. Başlıca örgütsel mücadele tekniklerini aşağıda kısaca vermeye çalışacağız.

1. Yönetim İşgörenler için destekleyici bir organizasyonel yapı geliştirilmelidir. İşletmenin örgütsel işleyişi 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.

## **STRES VE KADIN ÇALIŞANLAR**

Yapılan bir araştırmada, bir devlet dairesindeki kadın çalışanların yaşadıkları stres ve sonuçlarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Örneklem grubundaki kişilerin iş tanımları yapılarak, işleri esnasında yaşadıkları her türlü sıkıntı ve bu durumun kendileri ve aile yaşantıları üzerindeki etkisi sorgulanmıştır. Çalışmanın yöntemi; bilet saymakla görevli çalışan kadın çalışanlar arasından rastlantısal olarak bir örneklem grubu oluşturmak suretiyle, çalışanlar ile bire bir görüşmeler yapılarak aranan bilgilerin toplanması şeklinde belirlenmiştir. Çalışma esnasında cevap aranan sorular şunlardır; İş arkadaşları ile olan ilişkiler, İş ortamında yaşanan sıkıntılar, Amirlerle olan ilişkiler ve sonuçları, Kadın ve erkek arasında eşitsizlik olup olmadığı, Terfi mekanizmasında eşitsizlik olup olmadığı, Çalışma ortamının baskıcı olup olmadığı eğer baskıcı bir ortam varsa bunun sonuçları.

### **1.Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, bir devlet dairesindeki kadın çalışanların yaşadıkları stres ve sonuçlarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Örneklem grubundaki kişilerin iş tanımları yapılarak, işleri esnasında yaşadıkları her türlü sıkıntı ve bu durumun kendileri ve aile yaşantıları üzerindeki etkisi sorgulanmıştır. Bu çalışma da cevap aranan sorular şunlardır:

- a)İş arkadaşları ile olan ilişkiler
- b)İş ortamında yaşanan sıkıntılar
- c)Amirlere olan ilişkiler ve sonuçları
- d)Kadın ve erkek arasında eşitsizlik olup olmadığı
- e)Terfi mekanizmasında eşitsizlik olup olmadığı
- f)Çalışma ortamının baskıcı olup olmadığı eğer baskıcı bir ortam varsa bunun sonuçları
- g)Çalışma ortamının özel yaşama etkisi

Çalışanların iş tanımları : Dağıtım gitmek üzere gelen biletlerinin kontrolünü yapmak ve sayısını belirlemek. Kontrol esnasında hatalı basılmış biletleri tespit etmek.

## **2.Yöntem**

Bu çalışmada bilet saymakla görevli çalışan kadın çalışanlar arasından rastlantısal olarak bir örneklem grubu oluşturmak suretiyle, çalışanlar ile bire bir görüşmeler yapılarak aranan bilgiler toplanmıştır.

## **3.Evren**

Araştırmanın evrenini Aralık 2002 tarihi ile ilgili kamu kuruluşu, Bilet Kontrol dairesi çalışanları oluşturmaktadır.(Toplam 26 kişi: 1 Müdür-Erkek, 1 Şef-kadın, 24 Memur-3 Erkek ve 21 kadın)

Türkiye çapında tüm şubelerinde ve Genel Müdürlük bünyesinde çalışan sayısı 1000 civarındadır.

## **4.Örneklem**

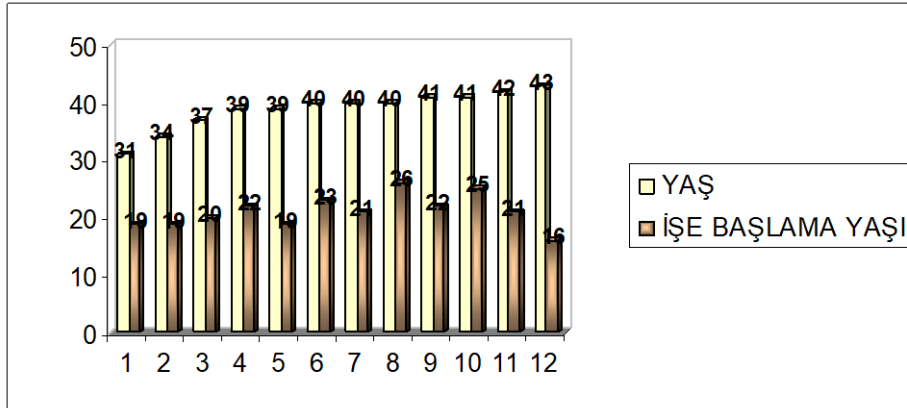
Araştırmanın örneklemine araştırma evreninde belirttiğimiz memurlar arasından 12 kadın çalışan oluşturmaktadır. Bu 12 kişi rastlantısal olarak seçilmiştir. Örneklem grubunu oluşturan çalışanların yaşları, işe başlama yaşları ve eğitim durumları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**TABLO 1: ÖRNEKLEM GRUBUNUN YAŞ, ÇALIŞMA SÜRESİ VE EĞİTİM ÖZELLİKLERİ**

YAŞ	İŞE BAŞLAMA YAŞI	EĞİTİM DURUMU
31	19	LİSANS(AÖF)
34	19	ÖN LİSANS(AÖF)
37	20	LİSANS(AÖF)
39	22	ÖN LİSANS(AÖF)
39	19	LİSE

40	23	LİSE
40	21	ÖN LİSANS(AÖF)
40	26	ÖN LİSANS(AÖF)
41	22	LİSE
41	25	LİSANS(ÖRGÜN)
42	21	ÖN LİSANS(AÖF)
43	16	ORTAOKUL

**GRAFİK 1 : ÇALIŞMA YAŞI VE İŞE BAŞLAMA YAŞI KARŞILAŞTIRMASI**



## **5.Bilgi Toplama Aracı**

Örnekleme dahilindeki personel ile birebir görüşmeler yapılarak sorulara yanıt alınmaya çalışılmıştır.

## **6.Bulgular**



## **A)Çalışma Ortamındaki İlişkiler**

Çalışanların iş ortamı içerisinde çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri içerisinde zaman zaman sıkıntılar yaşanmakla birlikte, ilişkilerin genelde iyi olduğunu ve yaşanan sıkıntıların çoğunlukla iş ilişkilerinden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Çalışanlar, ilk yıllarında sıkıntı yaşamakla beraber zamanla birbirlerini tanıdıklarını ve bu suretle yaşanan sıkıntıların azaldığını dile getirmişlerdir. Sıkıntı sebeplerini genel başlık altında toplarsak:

- a)Kalabalık İş Ortamı
- b)Sigara İçilen Ortam
- c)Yaşam Tarzı ve yetiştirilme tarzının yarattığı fikir ayrılıkları

Bu konuda örneklem grubundaki üç kişi herhangi bir sıkıntıların olmadığını dile getirmiştir.

## **B)Amir Memur Arasındaki İlişkiler**

Amir-memur arasındaki ilişkiler incelendiğinde bunun ciddi bir sıkıntı kaynağı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun sebepleri ise;

- a)Amirlerin çalışanlar arasında ayırım yapması, adil olmamaları, haksızlık yapmaları
- b)Amirler ile çalışanlar arasında dengeli ilişkiler kurulamaması
- c)İşin yoğun olduğu zamanlarda yapılan hatalardan dolayı amirlerin rahatsız edici davranışları
- d)Amirlerin her zaman ve her konuda haklı olmaları: Memurlara yasak olan her şeyin amirler tarafından yapılabilir olması
- e)Amirlerin memurlar üzerinde lüzumsuz baskı yapmaları

## **C)Çalışma Ortamında Kadın Erkek Eşitliği**

Bu konuda örneklem grubunu oluşturan 12 kişiden 9'u kadın erkek arasında bir ayırım olmadığını genelde devlet dairelerinde bu tip bir ayırım olma ihtimalinin düşük olduğunu dile getirirlerken diğer 3 kişi böyle bir ayırımın olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların söylediklerinden aktarırsak

“... Erkek çalışan ile erkek amirin ilişkisi daha iyi olduğu için iş paylaşımı, izin alma gibi konularda sıkıntılar yaşanmıyor. Aynı konularda ben amirim erkek olduğu zamanlarda sıkıntı yaşıyordum. Şu anda şefimiz bayan olduğu için çok rahatım.”

“...Erkek Amirlerimle olan ilişkilerimde daha dikkatli davranıyor, iletişime özen gösteriyorum, çünkü çeşitli dedi-kodular çıkabiliyor ve bunları önleyebilmek için dikkatli davranmam gerekir.”

#### **D)Maaş ve Yaşam Standartları**

Bu konudaki tespitlerimizi neticesinde çalışanlar maaşlarından memnun değildirler, işçi gibi çalıştırıldıklarını gelirlerinin harcamalarına yetmediğini dile getirmişlerdir. 15 Aralık 2002 tarihi itibarıyla beşinci derecenin birinci kademesinde bulunan bir memurun aldığı maaş: 378,592,570 TL’dir. Bu maaşın 130,000,000 civarında bir kısmının prim olduğunu yeni yapılan bir düzenleme ile primlerin 20,000,000 ya da 25,000,000 civarında azaltılacağını dile getirmişlerdir. Halbuki asıl işi kendileri yapmalarına rağmen kurumun yönetici kesimindekilerin de prim aldıklarını ve onların aldığı prim miktarının kendilerinden çok daha fazla olduğunu belirtmektedirler.

Çalışanların bazıları söylemlerinde şunları dile getirmişlerdir:

“...Aldığımız ücret yetmiyor, bırak yaşamayı nefes almaya bile yetmiyor”

“...Aldığımız ücret yetişmediği gibi borç alarak ve aldığımız borçları uzun zaman ödeyemeyerek zorlanıyoruz.Bunalımlara giriyoruz.”

“...hayat standartlarının altında bir ücret alıyoruz. Eşimin maaşı iyi olmasa benim aldığım para hiçbir şey değil.”

“...Zorunlu ihtiyaçlarımı karşılamama yetmeyen bir maaşım varken, diğer ihtiyaçlarım hiç aklıma gelmiyor.”

“...Aldığım ücret maalesef yetmiyor, çünkü devlet memurlarının maaşları özele göre çok düşük. Bu yüzden yaşamımızın diğer kesimlerinden fedakarlık yapmamız gerekiyor.”

“...Aldığım maaşın bu hayat standartlarında yetmesi mümkün değil, çocuklarımızın her istediğini alamıyoruz, yokluk çekiyoruz, bu durumda bizi zorluyor.”

Diğer söylemlerde maaşların çok düşük olduğu ve yaşam standartlarının toplumun en alt kesiminde olduğu yönündedir. Maaşlardaki bu düşüklük özellikle çocuklarının taleplerini yerine getiremeyen kadınlar için ciddi bir sıkıntı kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **E)Çalışma Şartlarının Yarattığı Stres ve Sonuçları**

Çalışma ortamının bir baskı yaratıp yaratmadığını ölçme amaçlı sorduğumuz soru karşısında, çalışanlardan biri dışında örneklem grubundaki herkes çalışma ortamının baskıcı olduğunu dile getirmişlerdir.

Söylemlerinde, işin kendisinin bir baskı olduğunu, günde yirmi bin ile bazen yirmi beş bin bileti kontrol etmek ve saymak zorunda oluşlarının kapasitelerinin üzerinde çalışmalarına sebep olduğunu, işçi gibi çalıştıklarını dile getirmişlerdir. Bu durum çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır, sıkıntı ve stres sebebi olarak bu biletlerin çekilişlere yetiştirmek zorunda olması gerekçe olarak gösteriliyor. Amirler işi zamanında yetiştirmeleri için izin konusunu bir yaptırım aracı olarak kullanmakta olmaları ve bozuk bilet kaçırdıkları an primlerinin kesiliyor olması çalışanları son derece rahatsız etmektedir.

Çalışanlarda biri “...Bozuk bilet kaçırdığımız an primimizi kesiyorlar, hasta olduğumuz zaman bunları düşünmekten hastalığımızı unutuyoruz.” Derken bir başka çalışan; “...Ortamın sürekli kendisini olumsuz etkilediğini, şevkinin kırıldığını, süresi dolduğu zaman hemen emekliye ayrılmak istediğini.” belirtmiştir.

Yaptıkları işin ciddi rahatsızlığa yol açan taraflarından biri de, kontrol etmek üzere gelen biletlerin matbaadan ıslak bir şekilde geldiğini ve biletin üzerindeki boyanın çalışanlarda baş dönmesi, mide bulantısı, kaşınma, gözlerde kızarıklığa sebep olması ve her şeyden önemlisi psikolojik olarak rahatsız olmaları durumudur.

Genel olarak çalışma şartlarının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini sıralarsak, şu sonuçları elde edebiliriz.

- a)Stres
- b)Baş Ağrısı
- c) Güdülenme eksikliği
- d)Stresin eve yansması sonucunda ev ortamında huzur kalmaması
- e)Çocuklar ile yeterince ilgilenememek
- f)Ev işlerinde verimsizlik
- g)Sürekli asabiyet