

ÇALIŞANLAR İÇİN VERİMLİLİK ANAHTARI: STRES YÖNETİMİ

Doç.Dr.M. Akif ÖZER*

Modern toplumun hastalığı olarak ifade edilen stres, aslında günlük yaşamın bir parçasıdır. Günümüzde çoğu insan, farkına varmasa bile yoğun bir stres yüküne sahiptir. İyi ya da kötü ne olursa olsun yaşamımızdaki zihinsel değişiklikler, karşı karşıya kaldığımız stresli durumların en başında gelir. Günlük rutin yaşamımızda değişikliğe neden olan herhangi bir gelişme, stres verici olarak değerlendirilir. Vücut sağlığımızda meydana gelecek bir değişiklik de strese yol açar. Günlük hayatımızdaki şahit olduğumuz iddialar, yorumlar, anlaşmazlıklar ve çatışmalar da sürekli olarak stres yaşamamıza yol açarlar (Güçlü, 2001:91).

Görüldüğü gibi günümüzde çoğu insan, farkına varmasa bile yoğun bir stres yüküne sahiptir. İnsanın kendisinden veya çevresinden kaynaklanan, birçok farklı neden strese yol açabilmekte ve kişinin duygularını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Taşlıyan-Güven, 2006:197).

Bugünün modern toplumlarında özellikle son derece gelişmiş ve aynı ölçüde karmaşıklaşmış olan örgütlerde yer alan insanları stressiz düşünmek mümkün değildir. İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını işlerinde geçirmekte, dolayısıyla iş ortamında bulunan herkes, zamanının çoğunu iş ve işle ilgili faaliyetleri düşünerek geçirmektedir. Fakat özellikle yönetim kademesinde yer alanların işi düşünmedikleri bir anını bulmak oldukça zordur. Bu nedenle insanları strese sokan temel faktörlerin başında iş yaşamının yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır (Güney, 2001:515).

Günümüzde insan sağlığı, iş yaşamından kaynaklanan stresin tehdidi altındadır. İş yaşamı, yapısı gereği, çalışma saatlerinin ötesine yayılan ve yaşamın tüm alanını kapsayan bir niteliğe sahiptir. Örgütsel bağlamda, ele alındığında stres, performans ve motivasyon düşüklüğü, çalışan devir hızında artış, işe devamsızlık gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Bundan dolayı örgütsel verimlilik ve etkinlik üzerinde doğrudan etkili olması nedeniyle, örgütsel stresin yönetilmesi gerekmektedir (Gürüz-Gürel, 2006:376).

Gelişmekte olan ülkelerde stres yönetimine doğru artan bir ilgi bulunmaktadır. Örgütsel stresin, örgütsel sorunlardan kaynaklanması ve iş performansını düşürmesi, bu durumu tetiklemiştir. Hızlı sanayileşme ile birlikte kazalar, hatalar, alkol, ilaç kullanımı gibi birçok olumsuzluk, örgütsel stresin yan etkileri olarak eskisinden daha fazla görülmeye başlamıştır (Monshor-Fountain-Choy; 2005:622).

(*) Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü

Yaşadığımız yüzyılda insanlar, hangi işi yaparlarsa yapsınlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü, kendi yeteneklerini ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedirler. Yaşanan değişimler, insanlara geçmiş dönemlerle ölçülemeyecek oranda bir hareketlilik ve hız kazandırmış, bu ise insanların sürekli bir yarış ve değişim içerisinde olmaları ve böyle bir çevre içinde yaşamlarını sürdürmeleri sonucunu doğurmuştur. Birey ister bir kamu ya da özel kesim örgütünün üyesi olarak yaşamını kazansın, isterse bir örgüte doğrudan doğruya bağımlı olmaksızın hizmet sunsun, stres ile karşılaşması kaçınılmaz olmaktadır (Ertekin, 1995:123).

Stres, bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen, durup dururken ya da kendiliğinden oluşan bir durum değildir. Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam ve çevrede meydana gelen değişimlerin kişileri etkilemesi gerekir. Ortamdaki değişimlerden her birey etkilenir ancak, bazı bireyler bu değişimlerden daha çok veya daha yavaş etkilenmektedir.

Bundan dolayı, stresi insanın yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin veya insanın ortamı değiştirmesinin onun üzerinde etkiler bırakması süreci olarak görebiliriz. Yani stres etki altında kalan insanın kişilik özelliklerinin, bu etkilerin tesiri altında kalma derecesini etkilemesidir. Stresin oluşması için ortamdan etkilenen bireyin vücudundaki özel biyokimyasal değişimlerin oluşmasıyla, bireyin vücut sisteminin harekete geçmesi gerekmektedir (Güçlü, 2001:91). Çalışmamızda bu süreci ayrıntılı bir şekilde ele alacağız.

Çok hızlı bir değişim ve gelişim süreci içinde olan günümüz örgütlerinin başarıya ulaşması, yöneticilerin doğru, hızlı yerinde kararlar vermelerine bağlıdır. Ancak bazen yöneticiler başarılı olamamaktadır. Bu durum onların kişisel yetersizliklerinden kaynaklandığı gibi, örgütsel stresten de kaynaklanabilmektedir. Bu açıdan stresi bir yönetim sorunu olarak ele alıp incelemek gerekmektedir (Güney, 2001:513).

Günümüzde, özellikle çalışma ve yönetim yaşamında stresin kaçınılmaz olduğunu herkes kabul etmektedir. Çünkü, içinde yaşadığımız dönem, sürekli bir değişim, gelişim, gerilim ve bunalım çağıdır. Bu değişim ve gerilim, örgütleri, yöneticileri ve tüm çalışanları olumlu/olumsuz etkilemektedir. Özellikle yöneticiler, en çok gerilim ve gerginlik altında yaşayan kişilerdir (Peker-Aytürk, 2002:257).

Örgütlerde çalışan herkesin, yapılacak çalışmaların sonuçlarının kontrol edileceğini bilmesi faaliyetlerin sonuçlarını büyük oranda etkiler. Özellikle başarının ödüllendirileceği düşüncesi, değerlendirmeyi yapmak için harekete geçirmede önemli bir motivasyon aracıdır. Eğer amaçlar objektif ve yeterli bir ödüllendirme sistemi ile desteklenirse, hem çalışanlar amaçlar doğrultusunda daha etkili hale getirilebilir (Dinçer, 1998:367), hem de örgütsel stresle mücadele kolaylaşır.

Stres Yönetimi

Yukarıdaki bilgileri değerlendirdiğimizde ulaşacağımız temel sonuç; etkin, verimli ve sağlıklı örgüt yönetimi için kişisel ve örgütsel verimliliğe yönelik olarak mutlaka stresi yönetmek gerektirir.

Genel olarak stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denilmektedir. Bireysel olarak kullanılan bazı stratejiler, stresle başa çıkmada çok gerekli ve önemli bir yer tutmaktadır. Bu stratejilerin ortak yönü, hemen hemen tümünün kişisel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınmasını öngörmeleridir. Böylece bedende başlayan ve zararlı olan stres tepkisi karşı önlemler alınarak etkisiz kılınmaya çalışılmaktadır (Güçlü, 2001:91).

Stres yönetimi, bir bakıma yaşamı stressiz biçimde sürdürmek için gerekli olan zihinsel yapı değişimini içermekte ve bir anlamda yaşam tarzı değişimi öngörmektedir (Tutar, 2004:281). Bu süreçte ruh ve beden sağlığını korumak, üretici ve verimli bir yaşam sürdürmek için gerekli teknik ve uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Stres yönetiminin amacı, stresin bütününden kaçınmak değil verimlilik, enerji ve atıklığa doğru olumlu bir güç oluşturabilmektir. Amaç ne çok az ne de çok fazla olan optimum stres düzeyini korumaktır (Aydın, 2002:105).

Bundan dolayı stres yönetimi, üzerimize çöken baskı ve talepleri mümkün olan en etkili ve dengeli biçimde yönlendirme konusuyla ilgilendirilir. Olumlu baskının olumsuz strese dönüştüğü nokta herkeste değişiktir ve hayatın değişik dönemlerinde de farklıdır. Değişme eğilimi, stres yönetimini zorlaştıran önemli bir etkidir (Hargreaves, 1998:8).

Stres yönetimi son safhada yaşam tarzı yönetimidir. Stresi yönetmeye karar vermek demek, bireyin duygusal, fiziksel ve ruhsal yaşam kalitesini yükseltmeye karar vermesi demektir. Braham'ın geliştirdiği DKBY (Değiştir - Kabul et - Boş ver - Yaşam Tarzını Yönet) modelinde bireylerin yaşadıkları stresi kontrol altına almaları ve yönetebilmeleri için dört aşamalı bir süreç öngörülmüştür. Buna göre;

İlk adım olan D (Değiştir), imkanınız varsa, içinde bulunduğunuz olumsuz durumu değiştirmek anlamına gelmektedir. Olumsuz durumu değiştirebilerseniz, bu durumun sebep olduğu stresi tamamen ortadan kaldırmayı başarabilirsiniz.

İkinci adım, K (Kabul et) kontrol edilemeyecek durumlarla karşılaşabileceğini öngörmektedir. Bu süreçte, kontrol edilemeyecek koşulları öfkelenmeden kabul etmeyi ve pozitif yaklaşımı kaybetmemeyi öğrenmek gerekmektedir.

Üçüncü adım olan B (Boş ver) duygusal, zihinsel ve ruhsal açıdan işe yarayan güçlü bir yöntemdir. Buna göre değiştirilemeyecek durumları kontrol etmeye çalışmak kişileri kontrol saplantısına götürür ve stres yaşamasına yol açar.

Dördüncü adım ise, Y (Yaşam tarzını yönet) ise egzersiz, diyet, rahatlama ve duygusal destek yoluyla, gelecekte stres oluşturabilecek unsurlarla bu günden mücadele edilmesini öngörür (Güçlü, 2001:102). Stres yönetimi sürecinde söz konusu bu teknikleri kullanmak, başarıyı yakalamak açısından oldukça önemli kabul edilmektedir.

Çalışma hayatı insanlarda, zorluk, karmaşıklık ve iş yükü gibi önemli unsurları içerdiğinden strese neden olmaktadır. Ayrıca örgüt ve işin yapısı ve çalışma ortamındaki insan ilişkileri çalışanlarda stres yaratmaktadır. Bundan dolayı stres, çalışanların üzerinde olumsuz etkilere yol açarak onların verimli olmalarını engellemektedir. Çalışma ortamında stres yükü fazla olan birinin bulunması hem kendisi hem de diğer çalışanların güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Güney, 2001:515).

Günümüzde makro düzeyde küreselleşme ve rekabet, çalışma ortamında yeniden yapılanma süreci, örgütsel stresin oluşumu için gerekli ortamı doğal olarak hazırlamaktadır (Campbell, Saleh ve Sime, 2006:217). Bu stresli ortam, çalışanların duygusal açıdan gergin olmalarına, başkalarıyla anlaşamama ve uyumsuz kişilik özellikleri göstermelerine yol açmaktadır. Bu nedenle stres yükü fazla olanlarda; telaşlanma, mutlu olamama, kararlara katılmama, sabırsızlanma, alıngan olma, sürekli eleştirme, yapıcı öneriler sunmada ve inisiyatif kullanmada zorlanma, uzun süre çalışamama, empati becerisi sergileyememe, unutkanlık (Güney, 2001:516) gibi davranışlar görülür.

Esasında stres, basit bir endişe değildir. Basit bir asâbi tansiyon hali de değildir. Sakınılacak veya zarar verici bir şey olması da gerekmez. İyi yani olumlu ve istenen stres zararlı, kötü bir durum da değildir. Kişilerin kaçınmaktan çok aramaları gereken bir husustur. Önemli olan istenmeyen stresin nasıl yönlendirileceği ve kontrol edileceğidir. İstenmeyen stres ise genel olarak motivasyon eksikliğine, fiziksel ve duygusal olumsuzluklara, bireysel etkenlere ve farklılıklara (Pekkaya, 2004:3) yol açtığı için, kişiler tarafından sürekli eleştirilir ve etkin bir şekilde yönetilebilmesi için yoğun çaba harcanır.

Günümüzde stres yönetimi, her stresli olayın, sonrakinin daha da gerilimli yaşanmasına yol açtığı için daha önemli hale gelmiştir. Buradaki tehlike, çeşitli küçük olayların stresinin daha büyük bir sorun yaratmak üzere birikebilmesidir (Makin-Lindley, 1995:67). Söz konusu bu birikme, en olumsuz etkilerini örgüt yönetiminde göstermektedir. Sorunlar zamanında çözülemediği için birikmekte ve sonuçta örgütler bundan büyük zarar görmektedir.

Genel olarak örgütsel stres, iş yeri koşullarının, bireyin özellikleriyle uyuşmaması sonucunda bireyin psikolojik ve fizyolojik dengesinin bozulması sonucu oluşmaktadır. Bu duruma neden olan koşulların başında iş stres kaynakları gelirken, bozulan denge ise işe ilişkin gerilimdir. İşle ilgili ortaya çıkan bu gerilimler beş boyutta görülebilmektedir:

- Kısa dönemli subjektif durumlar: Kızgınlık, endişe, gerginlikler
- Uzun dönemli kronik psikolojik tepkiler: Depresyon, yabancılaşma ve genel halsizlik
- Fiziksel sağlık: Kroner kalp rahatsızlıkları, astım atakları, mide rahatsızlıkları gibi.
- Geçici fizyolojik değişimler: Çarpıntı, el titremesi vs.
- İş performansındaki azalmalar.

İş stresine neden olan faktörler olarak ise; görevin gerektirdiği beklentiler, iş yükü, iş güvenliği, örgütsel yapı, karar vermeye katılım düzeyi, bireyin denetimlilik ilkesi, çalışan bireylerin becerilerinden yararlanma derecesi gibi faktörlerdir (Ergeneli-Karan; 1997:133). Bu faktörler fiziksel olarak uyumsuzluk, psikolojik olarak depresyon, sosyal olarak kişiler arası çatışmalar, davranışsal olarak alkol ve diğer madde bağımlılıkları gibi örnekleri artırılabilir sağlık sorunlarına yol açmaktadır.

Bu durum ise örgütlerde iş performansını, dalgınlık, motive olamama, iş devretme, iş geciktirme gibi unsurlarla olumsuz etkilemektedir (Giga ve Noblet, 2003:158). Bunun yanında sürekli stresli iş ortamı, örgütün her düzeydeki çalışanını yıldırma davranışı içine de itebilmektedir. Ayrıca üst yönetim tarafından baskı altında tutulan yöneticilerce de yıldırma eylemleri gerçekleştirilebilir. Aynı şekilde astlar da yöneticiler gibi stresleri nedeniyle sorumlu tuttıkları kişiye karşı adeta baş kaldırarak yukarıya doğru gerçekleşen yıldırma eylemlerine katılabilirler (Yüce Türk, 2003:981).

Yukarıda da kısmen değindiğimiz gibi örgüt yönetimlerinin stresten etkilenmeleri iki alanda önemli sonuçlara yol açmaktadır. Günümüzde yönetim kademelerinde yer alanlarda stres iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Binicisi, yöneticilerin, işlerin temel özelliği nedeniyle baskı altında bulunuyor olmalarından kaynaklanır. Eğer stres, yoğunlukları dayanılmaz boyutlara ulaşırsa, işten aldıkları tatmin bedeli olarak sağlık ve mutluluklarından çok şey feda ederler.

Böyle bir duygusal ortamda huzurlu olamayacak ve gerektiği gibi verimli çalışamayacaklardır. Bundan hem kendileri hem de örgütleri zarar görecektir. İkincisi ise, örgütlerde çalışanlar yoğun bir stresle karşı karşıya kaldıklarında yaşamlarının da rahat olmaması ve bu nedenle verimli çalışmamalarıdır. Yöneticiliğin, karar verme ve faaliyetleri yönlendirme gibi özellikleri olması nedeniyle, günlük çalışma yaşamında, stres etmenini göz önüne alma, stresi azaltma ve stresle başa çıkma yönünde yapıcı girişimlerde bulunma imkanlarının çoğu çalışanlardan çok ziyade yöneticilerde bulunmaktadır (Güney, 2001:516).

Stres gerilimini bugün en yoğun olarak yaşayan kesimlerin başında şüphesiz yöneticiler gelmektedir. Her kriz ve plan dışı değişmelerin yaşandığı dönem, rol ve görevlerin aşırı çeşitlilik gösterdiği gerilim dönemlerdir. Bu dönemlerde stres yönetimi, kriz yönetiminin bir parçası durumuna gelmektedir. Aşırı düzensiz ve bir o kadar da, karmaşık uyarılara maruz kalan bireyler, yeni duygusal uyarılar alamadıkları için şaşkınlığa uğramakta, stresin baskısı altında oldukları için zihinsel fonksiyonları zayıflamaktadır (Tutar, 2004: 187).

Şüphesiz stresli ortamda yöneticilerin alacakları kararlar da büyük önem taşımaktadır. Çünkü böyle ortamlarda yöneticilerin alacakları kararların hatalı olma ihtimali çok yüksektir. Bu durum ise, doğrudan örgütsel verimliliği etkiler. Bundan dolayı yöneticiler stres altında kararlar alırken aşağıdaki stratejileri uygulamalıdır (Tüz, 2004:107).

- İhtiyaç stratejisi: Yönetici, objektif olarak bilgiyi toplar, değerlendirir, olasılıkları araştırır ve en iyi sonuca ulaşma yönünde karar alır.
- Sabit strateji: Bu strateji kullanan kişi, tüm bilgileri önemsemeden karar alır ve yalnızca kendi yaptıklarına devam eder.
- Mücadelesiz değişim stratejisi: Yöneticinin yalnızca son duyduğu tavsiyeye göre hareket etmesidir.
- Savunmacı kaçınma stratejisi: Bu yöntemde yönetici, karardan kaçınarak ağırdan alır ve karar alıyor gibi görünür.
- Aşırı ihtiyat stratejisi: Yönetici aşırı ihtiyatlı davranarak en büyük hataları yapar. Bir alternatiften hemen diğerine geçer, stresi çok fazladır. Karar alırken, kriz ortamlarında büyük panik yaşar.

Stres yönetimi ile ilgili bu genel açıklamalardan sonra, söz konusu sürecin en temel unsurları olan stresle başa çıkma yöntemlerini ele almak gerekmektedir. Literatürde stres yönetimi örgütsel ve bireysel stresle başa çıkma yöntemlerinden oluşmaktadır.

Şimdi sırasıyla bu yöntemleri inceleyelim.

Stresle Başa Çıkmada Bireysel Yöntemler

Stres yönetiminde stresle başa çıkmada kullanılan yöntemlerin ortak yönü, hemen hemen tümünün kişisel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınmasını öngörmeleridir. Böylece bedende başlayan ve zararlı olan stres tepkisine karşı önlemler alınarak etkisiz kılınmaya çalışılmaktadır (Aydın, 2002:155).

Tüm yöntemlerin temelinde ruh ve beden sağlığını korumak ve verimli bir yaşam sürdürebilmek bulunmaktadır. Burada amaç stresin tamamen yok edilmesi değildir. Aslında bunu başarmak da mümkün değildir. Esas amaç, insanın yaşamını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen stres miktarını azaltmaktır. Kısaca stresle başa çıkma stres faktörlerinin oluşturduğu duygusal gerilimi azaltmak, yok etme ya da bu gerilime dayanma amacıyla gösterilen davranış veya duygusal tepkileri güçlendirmektir. Literatürde stresle başa çıkmanın amaçları üç şekilde belirtilmektedir:

- Kısa vadeli amaçlar: Stresin yapısını, nedenlerini ve etkilerini öğrenmek, stresle daha etkili olarak başa çıkabilmek için gerekli kural ve yöntemleri öğrenmek.
- Orta vadeli amaçlar: Zarar verici stres nedenlerini öğrenmek, stresin uyarıcı belirtilerini önceden görmek, stresi engelleyici etkili bir yaşam biçimi geliştirmek, olumlu stres kaynaklarını algılamak, duygusal ve bedensel stres tepkilerini kontrol etmek, gerektiğinde stresi harekete geçirmek, stresin tırmanmasına yapısal olarak engel olmak.
- Uzun vadeli amaçlar: Yüksek düzeyde huzur bulmak, sağlıklı ve düzenli yaşamak, yaşamdan tat almayı sağlamak, yüksek seviyede verimlilik elde etmek, yetenekleri geliştirme imkanı hazırlamak (Güney, 2001:538).

Stresle başa çıkma sürecinde stres kaynağına iki tür değerlendirme yapılmaktadır:

Birincil değerlendirmede stresli durumun kişi için taşıdığı anlam belirlenmektedir. Yani zararın ve tehlikenin boyutları belirlenip mücadelenin başlatılmasına karar verilir. Bu süreçte zarar veya kayıp değerlendirmesinde herhangi bir organın sakatlanması, benlik saygısının kaybolması ve arkadaşlıklarının bitmesi gibi olumsuzluklar ele alınmaktadır. Tehlike durumunda ise, birey zarar veya kayıp tehlikesi ihtimalini değerlendirir. Zarar veya kayıp ya da tehlike değerlendirmesi yapanlar öfke, korku veya gücenme gibi olumsuz duygular yaşadıklarından gerçek stres durumları ile karşı karşıya gelebilmektedir.

İkincil değerlendirmede ise kişi, stresle başa çıkma için gerekli olan kaynakları değerlendirir. İnsanlar bu değerlendirmede nesnelere ve sosyal statülerle ilgili kaynakları, bireye ilişkin mücadele davranışlarını ve zaman, para, bilgi gibi enerji kaynaklarını dikkate alırlar. Bu iki değerlendirme objektif olarak yapıldıktan sonra kişiler stresle başa çıkma davranışlarını ya da stratejilerini uygulamaya başlarlar.

Stresle başa çıkmada insanlar genellikle ya aktif bir strateji olan sorunla mücadele etme ya da pasif bir strateji olan stresin yarattığı olumsuzluğu kabullenme (duyguya yönelik başa çıkmada kişi durumunun kontrol edilemeyeceğine, bu nedenle durumun kabullenmesine karar verir) yollarını tercih ederler (Güney, 2001:539).

Bireysel olarak stresle başa çıkmada, bedensel hareketler (egzersiz), solunum egzersizi, meditasyon, biyo feedback (biyolojik dönüt), gevşeme (relaxation), beslenme ve diyet, toplumsal destek alma, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma, masaj, dua ve ibadet, zaman yönetimi gibi teknikler yararlı olabilir (Güçlü, 2001:91).

Çalışmamızın bu aşamasında söz konusu yöntemlerle ilgili kısa bilgiler vermeye çalışacağız.

- * **Kişilik özelliklerinin değiştirilmesi:** Bu özellikler insanların davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Zihinsel ve davranışsal süreçleri kullanarak kişilik özelliklerinin değiştirilmesi, bireylerin stresli durumlar hakkında farklı düşünmesini ve farklı davranmasını sağlamaktadır (Aydın, 2002:155).
- * **Bedensel hareket:** İnsan bedeninin her yanında bulunan hücreler, kanın taşıdığı oksijen ve diğer yararlı maddelerle beslenirler. Stres tepkisi, damarlarda daralmaya neden olduğu için, ister istemez hücrelere giden kan miktarında azalmaya yol açmaktadır. Bu durum hücrelerin yetersiz beslenmesi sonucunu doğurur.

Bu koşulların uzun süre devam etmesi veya sık sık tekrarlanması halinde, bu hücreler hem hastalığa daha açık hale gelmekte hem de yaşam süreleri kısalmaktadır. Hücrelerin yaşam süresini uzatmanın ve onları sağlıklı kılmmanın bir yolu da fiziksel egzersizlerdir. Artan ve hızlanan kan akımı nedeniyle hücreler daha iyi beslenir. Böylece hücrelerin hem daha sağlıklı hem de daha uzun ömürlü olmaları sağlanır (Aydın, 2002:151).

Düzenli fizik egzersiz uygulamasının, sadece adrenalinin kullanılmasına değil, fiziki egzersiz sonrası elde edilen huzur, sükunet, dinlenmişlik ve rahatlık duygularının yaşanmasını sağlayan serotonin denilen kimyasal bir madde salgılandığı (Baltaş, 1993:162) da bilimsel araştırmalarca ortaya çıkarılmıştır.

Ayrıca yapılan araştırmalarda, her yaşta insan için yürüyüş, koşu, yüzme, bisiklete binme, aerobik yapma, hafif top oyunları ve tenis gibi egzersizlerin stresle mücadelede olumlu etkiler yarattığını doğrulamıştır. Bedende yüksek düzeyde

duygusal ve sinirsel değişme meydana gelmesine karşılık, eğer bedensel hareketler yapılmazsa beden kimyasal yapısı daha kolay bozulmaktadır. Bu durum da kalp hastalıklarının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bunun önlenmesi için stres altında olan bireylerin sık sık bedensel hareket yapmaları gerekmektedir (Güney, 2001:539).

Yapılan araştırmalarda bu şekildeki stres yönetimi uygulamalarının yüksek tansiyonu engellediğine dair bir bulgu tespit edilmemiştir. Ancak stres yönetimi tekniklerinin yüksek tansiyon hastalarında kan basıncını düşürdüğüne dair bulgular bulunmaktadır (Spence, Barnett, Linden, 1999:2).

- * **Beslenme:** Araştırmalar bazı yiyeceklerin stres tepkisi başlattığı, artırdığı, hatta kişileri strese karşı daha duyarlı hale getirdiği bilinmektedir (Aydın, 2002:157). Yetersiz kalori insan organizmasını zayıflatarak, stresle ilgili hastalıklara ortam hazırlamaktadır. Mineral ve vitamin eksikliği zayıflatıcı bir etki yapmaktadır.

Ayrıca şiddetli ve uzun süreli stres belli vitaminlerin daha fazla tüketilmesine neden olabilmektedir. Çay, kahve, kakao ve çikolatada bulunan kafein de stres etkisi yaratan bir maddedir. Yüksek oranda kolesterol, doymuş yağ ve tuz içeren yiyecekler, yüksek kan basıncı riskini artırır ve kalp damarlarında plakalar oluşmasına neden olur.

Uzun süre sigara içmek ya da dumanlı ortamda bulunmak, ihtiyaçtan fazla miktarda C vitamini tüketilmesine neden olmaktadır. Sigara doğrudan stres oluşturduğu gibi diğer faktörlerin bedende daha kolay stres yaratmasını da sağlamaktadır. Bunun yanında şişmanlık da beden üzerinde doğrudan stres yaratmaktadır (Güney, 2001:542).

- * **Biyolojik geri bildirim:** İnsanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkileri, bir araç yardımı ile bir eğitim programı içinde istenilen şekilde ve yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir. Biyolojik geri bildirim araçları deriye bağlanan elektrotlar yolu ile kaydedilen bu etkinlikleri analiz ederek kişiye görülebilen ve duyulabilen sinyaller olarak geri yansıtır (Aydın, 2002:155). Tıbbi rehberlik altında bireyler stres belirtilerini biyolojik geri bildirim araçları yolu ile nasıl azaltılacağını öğrenebilmektedirler (Güney, 2001:541).

- * **Solunum egzersizi:** Kalp ve akciğerlerin iyi çalışmasını sağlayan faktörlerden birisi de derin nefes almaktır. Çünkü bu şekilde insanlar gerginliklerini azaltabilmektedirler. Bu alışkanlığı kazanmak için rahat bir biçimde oturarak veya uzanarak yavaş yavaş derin nefes almak gerekir. Bir dakika içinde normalde alınan nefes sayısının yarısı kadar düzenli ve ağır nefes alarak beş dakika bu alıştırmayı sürdürülmelidir. Bu nefes alma yöntemi iki kez tekrarlandığında stresin yol açtığı gerginlik azalır (Güney, 2001:540).

Nefes alma, doğrudan damarları genişletme ve kanın dolayısıyla oksijenin bedenini en uç noktalarına kadar ulaşmasını sağladığından doğru ve derin olarak alınan nefes, bireyde başlayacak veya başlamış olan stres tepkisi zincirini kırmakta ve ters yöne çevirmektedir (Aydın, 2002:153).

- * **Gevşeme:** Gevşeme hareketleri gerginlik durumunda bireylere çok yardımcı olmaktadır (Aydın, 2002:155). Gevşeme bireyin bedeninde oluşan stresin tam karşıtı etki yapmaktadır. Stres olayında kaslar gerilir, kan basıncı ve kan şekeri yükselir, solunum artar. Oysa gevşeme hareketleri ile kaslar rahatlar, tansiyon düşer, solunum yavaş ve derin olur, kan şekeri azalır.

Gevşeme tekniği kullanıldığında bedende başlayan psikosomatik stresin etkisi kırılır ve zararları engellenmiş olur. Gevşeme ve rahatlama için bir çok yöntem vardır. Gevşeme hareketleri yalnız gerginlik durumunda değil, düzenli olarak yapılması durumunda da insanı rahatlatmaktadır (Güney, 2001:541).

1930'lu yıllarda Jacobsson isimli bir bilim adamı tarafından bir stres azaltma yöntemi olarak gevşeme eğitimi ileri sürülmüştür. Bu yöntem katılanların kendi vücutlarının belli bir kısmı üzerinde yoğunlaşmaları ve daha sonra kaslarını dinlendirmeleri öğretilmiştir. Bu biçimdeki bir yoğunlaşma giderek, tüm vücutta bir gevşeme ve rahatlama sağlamaktadır (Ertekin, 1993:95).

Bu süreçte kasların dinlendirilmesi, kendi kendine eğitim ve meditasyon stratejileri sayesinde, şahsın kendi kas sistemini kontrol etmesi sağlanmaktadır. Her kas kısa süreli olarak gerdirilir ve sonra dinlendirilirken, düzenli olarak nefes alınır ve verilir (Akgül-Varoğlu, 1987:138).

Literatürde gevşeme yöntemleri olarak etkin rahatlama, meditasyon, yoga, esneme ve gevşeme hareketleri, derece derece artan rahatlama egzersizleri gibi yöntemler sayılmaktadır. Şimdi bunlardan rahatlama, meditasyon ve yoga yöntemlerine ayrıntılı olarak bakalım:

Rahatlama yalnızca dinginleşmedir. İnsanlar sırtlarında kurmak için anahtarları bulunan mekanik oyuncaklara benzer. Anahtarlar stres tarafından kurulur, rahatlama yoluyla boşalır. Oyuncaklar gibi insanlar da çalışabilmek için bir miktar dinamik gerilime gereksinim duyar. Ama çok fazla kurulursa, kırılma noktasına gelirler. İnsanlar oyuncaklardan en azından tek bir kritik noktada ayrılırlar. Eğer isterlerse, gerilimin yükselmesini durdurup, kendilerini istedikleri anda dinginleştirebilirler (Makin-Lindley, 1995:66). Meditasyon ve yoga Uzakdoğu felsefesinde oldukça önemli olan rahatlama teknikleridir.

Meditasyon: Bu rahatlama türü de gövde üzerine çalışmalar içerir ve bunlar daha sonra zihnin rahatlmasına yardım eder (Shea, 1980:26). Literatürde bedeni

fiziksel ve duygusal olarak dinlendirmek için yoğunlaşmayı ve sakinliği artırmaya meditasyon denilmektedir.

Hem bireylerin stresli durumlardan uzaklaşmalarına hem de stres belirtilerinin azalmasına yardım eden bir yöntemdir. Temel amaç kişiyi zihinsel kaygı, gerilim ve endişelerden uzaklaştırarak bir rahatlık ve sakinliğe ulaştırmaktır. Gerekli şartlar, sakin bir çevre, rahat bir duruş, tekrar edilen zihinsel bir uyaran ve pasif bir tutumdur. Meditasyon uygulamalarına katılanların verimlerinin yükseldiği, işten ayrılmaların azaldığı, amirleri ve arkadaşları ile daha iyi ilişkiler kurdukları gözlenmiştir (Güney, 2001:540).

Meditasyonda kişi; özel ve rahat oturma pozisyonuna girer, belirli kelimeleri tekrarlayarak düşüncelerini bir noktada toplarlar. Zihnini tamamen boşaltması ve ilham denilen kendiliğinden gelen fikirleri beklemesi ve uygulaması tarzında program uygular. Düşünce ve duyguları aktif olarak müdahale etmeden pasif müşahede şeklinde geçiş esastır. Bu sırada solunum sayısı değişmediği halde oksijen tüketiminin azalması, karbondioksitin atılması ilginçtir (Tutar, 2004:276).

Yoga: Beden ile zihin arasında uyum sağlayan yumuşak bir egzersiz biçimidir. Gittikçe daha çok uygulanan bir rahatlama yöntemi olarak görülmektedir. Stresi azaltırken canlılık ve esneklik kazandırır. Gerçek yoga eksiksiz bir beden ve zihin geliştirme yöntemidir. Yoganın temelinde sağlıklı beslenme, vücut pozisyonları, nefes alma yöntemleri ve meditasyon yatar (Hargreaves, 1998:71).

Yoga, zen ile birlikte budizmin farklı mezheplerinin kullandığı bir tekniktir. Ortak noktaları, düşüncelere parlaklık vermek, dünya görüşlerini yenilemek, insanı kötü arzularından uzaklaştırmak ve bencillikten vazgeçirmek amacını taşımalarıdır. Uzun süreli düşünüş ve trans oluşturarak kişiyi huzur ve sükunete kavuştururlar. Beden üzerinde kontrol sağlamayı amaçlarlar. Bu süreçte çok kuvvetli irade eğitimi, az bir beslenme ile desteklenir. Özellikle sabahın erken saatlerinde, en sıcak, en soğuk günlerde yapılan eğitimlerde dayanıklı ruh ve beden oluşturmaya çalışırlar (Tutar, 2004:276).

- * **Sosyal destek:** Sosyal destek insanın kendi duygularını açıklama ve anlamlı hale getirme imkanı sağlar. Kişinin bir anlamlılık duygusu kazanmasına yardım eder. Amaçları ve durumları uygun bir şekilde değerlendirebilmesi için diğer insanlardan önemli geri bildirimler almasına yardım eder. Sosyal iletişimle ayrıca yararlı bilgiler ve pratik yardımlar edinilmesini de sağlar. Bireylerin aile, toplum ve iş yaşamlarında birlikte oldukları diğer insanlar tarafından desteklenme düzeyleri, paylaşım oranları ve birliktelikten aldıkları zevk, onların stresle mücadele etmedeki başarı düzeylerini artırmakta ve stresten daha az zarar görmelerini sağlamaktadır (Güney, 2001:543).

Bunun yanında kişilerarası iletişim, etkin dinleme, empati, liderlik gibi birebir iletişim ve kişilerarası iletişim ile ilgili konularda çalışanlara ve yöneticilere yönelik eğitim programlarını düzenlemek ve yürütmek; böylece çalışanların sözü edilen konularda iletişim becerilerini ve doğru davranış biçimlerini geliştirmelerini sağlamak da (Yaylacı ve Köksal, 2007:1) stresle başa çıkmada kullanılan etkin yöntemlerdendir.

- * **Sosyal ve sportif etkinliklere katılma:** Bireyin, öz benliğine uygun ve yapmaktan zevk aldığı toplumsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılarak, günlük yaşamın sıkıcılığından kurtulması ve insanlarla etkileşerek sosyal bir kişilik kazanması boş zamanları değerlendirme olarak açıklanmaktadır. Bu nedenle iş dışındaki zamanların nasıl değerlendirildiği, stres durumlarında daha önem kazanmaktadır. Sinema, tiyatro, opera, bale, konserler; sergiler ve spor karşılaşmaları gibi sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılmak ve izlemek, insanları rahatlatmakta, tutkularından ve duygularından arınmalarını sağlamaktadır (Güney, 2001:543).
- * **Masaj:** Masaj rahatlamanın ve stresi azaltmanın etkili bir yoludur. Kas gerilmelerini ve buna bağlı acıları azaltır, kan dolaşımını düzeltir, vücudun toksinlerini atma işlemini hızlandırır, insanın rahatlamasını ve kendisini iyi hissetmesini sağlar (Hargreaves, 1998:70). Masaj yoluyla kas gerilimi azaltıldığı için çeşitli ağrılar da azalır. Bu sayede bütün vücutta kaygıyı azaltan, düşmekten çok hissetmeye imkan veren tatlı bir rahatlama duygusu oluşur (Güney, 2001:543).
- * **Dua ve ibadet:** Yüzyıllardır dua, gerilimle baş etmek için kullanılmıştır. Dua sırasında tekrarlanan ayetler, meditasyonda olduğu gibi odaklaşmayı sağlayarak, bireyin gevşemesini sağlayabilir. Dua etmek bireyin ümitlerini artırabilir ve iyimserliğini de yükseltebilir (Aydın, 2002:162).
- * **Zaman Yönetimi:** Bu süreçte amaç saptamak, amaca ulaşmak için planlama yapmak, planı uygulamaya hemen başlamak, bitiş zamanını saptamak ve son olarak amaca ulaşana kadar çalışmaya devam etmek gerekir (Aydın, 2002:162). Zaman baskısının yarattığı stresle başa çıkmada zamanı iyi yönetmek en uygun yoldur (Tutar, 2004:66). Zaman yönetimi en önemli stresi kontrol altına alma aracı olarak bilinir. Çünkü zamanı kontrol etmeyi ve işi bir düzene sokmayı önermektedir. Temel olarak zaman yönetimi kişilere daha zengin ve daha dengeli bir yaşamın tadını çıkarma fırsatı verecektir (Klarreich, 1999:65).

Zaman yönetiminde amaç saptamak, amaca ulaşmak için planlama yapmak, planı uygulamaya hemen başlamak, bitiş zamanını saptamak ve son olarak amaca ulaşana kadar çalışmaya devam etmek gerekir. Zaman baskısının yarattığı stresle başa çıkmada zamanı iyi yönetmek en uygun yoldur.

Ciddi bir zaman yönetimi, örgütsel stresin; zaman baskısı ve sınırlamalar, iş yükü, iyi eğitilmemiş yardımcılar, uzun çalışma saatleri, toplantılara katılma zorunluluğu, özel yaşamla ilgili görevler, gelişen teknolojiye ayak uydurmak, örgütün inançlarına aykırı görüşlere sahip olmak, eve iş götürme, güç ve etki yoksunluğu, iş için gerekli yolculuklar, yetenek düzeyinin altında bir işte çalışmak (Adair ve Adair, 1999:169) yaygın nedenleri ile mücadele etmelidir.

- * **Hipnoz:** Kişinin kendi kendine hipnotize etmeyi öğrenmesi ve hipnotik durum içerisinde kendini düzeltmeye çalışması, self-hipnoz yöntemi ile sağlanır. Kişi eğitim programı sonucu bir anahtar kelime veya işaretle hipnoza girip gevşemeyi sağlar. Faydalı telkinlerde bulunur, rahatlanmış ve güçlenmiş olarak uyanır. Hipnoz çalışmalarında başarı bireyin hipnoz olma isteği ölçüsünde yükselir (Tutar, 2004:275).

Stresle Başa Çıkmada Örgütsel Yöntemler

Örgütsel stresle başa çıkma yöntemleri, çalışanların iş ve iş ortamından kaynaklanan streslerini azaltmak ya da önlemek için örgütsel düzeyde stres yaratan faktörlerin kontrol edilmesi ve azaltılması için yönetim tarafından yapılan düzenlemeleri ifade etmektedir (Güney, 2001:544). Stresle başa çıkmada yararlanılabilecek örgütsel mücadele yöntemleri, bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla geliştirilmelidir.

Örgütsel stresörler arasında yer alan genel politikalar, işletmenin yapısal bozuklukları, fiziksel ortam yetersizliklerine ilişkin olumlu düzenlemeler stres yönetiminin örgütsel boyutunu ilgilendirmektedir. İş yaşamından kaynaklanan stresle başa çıkma stratejileri, çalışanların iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ve azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir. Örgüt düzeyinde ortaya konan siyasi yapılar, fiziksel koşullar ve süreçle ilgili stres kaynaklarının azaltılması veya önlenmesi gerekmektedir (Güçlü, 2001:99).

Stresle başa çıkmada; örgütte destekleyici bir örgüt iklimi oluşturmak, örgütsel rolleri belirlemek ve çatışmaları azaltmak, mesleki gelişimi sağlamak için eğitim programlarını belirlemek ve çalışanlar için danışmanlık hizmetleri oluşturmak gerekmektedir (Güney, 2001:544).

Örgütler örgütsel stresle baş edebilmek için kendi örgütsel çevrelerinde çeşitli tedbirler alırlar. İş dizaynı, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, yetkinin devredilmesi, yenilikçi ödüllendirme sistemi, etkin ve kapsayıcı iletişim sistemi, personel değerlendirme sisteminde açıklık ve objektiflik, rol beklentilerinde açıklık bu yöntemlerden bazılarıdır (Mallinger, 1986:16).

Ayrıca örgütlerde iyileştirme programları aracılığı ile, çalışanların fiziksel ve akli durumlarını geliştirme üzerinde yoğunlaşarak, örgütsel stresin etkilerini en aza indirilmeye çalışılır. İyileştirme programlarının amacı, bireylere sorunlara yol açan konularda kişisel sorumluluk aşılabilir. Burada kişinin çalıştığı örgütün rolü ise, kolaylaştırıcı olmaktan öteye gitmemektedir.

Bu tür programlar, sorunlu kişilerin katılımıyla klinik düzeyinde olabileceği gibi, tüm çalışanların katıldığı örgütsel programlar biçiminde de düzenlenebilir. Bazen klinik programların uzantısı düzeyinde olan bu tür programlar, amaçlara göre yönetim, iş zenginleştirme, örgütsel yapının yeniden tasarımı, örnek çalışma grupları oluşturma, değişken iş programları düzenleme ve çalışanlara sağlık tesisleri kurma konularında olabilmektedir (Can, 1992: 285-286).

Örgütlerde stresin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Uygulamada en sık kullanılan yöntem bireyi eğitmek ve yetkilendirmektir. Bunun yanında danışmanlık ve çalışana yardım programları (ev yaşamı, sosyal yaşam ve iş yaşamıyla ilgili zorlukların üstesinden gelirken bireylere yardımcı olmak amacıyla oluşturulmuş programlardır) uygulanır. Ayrıca yüksek riskli grupları ve uygun olmayan örgütsel uygulamaları ortaya çıkarmak için stres denetçileri istihdam etmek, kariyer rehberlerini, koçları, endüstriyel psikologları veya risk yöneticileri istihdam etmek, stres danışmanlık sistemini uygulamak (Yaylacı ve Köksal, 2007:1) stres yönetiminde kullanılan diğer önemli yöntemlerdir.

Örgütlerde yöneticiler stresin olumsuz etkileriyle mücadele etmek için ayrıca çekici bir çalışma ortam yaratarak iş tatminini yükseltmek, rol belirsizliğini en aza indirmek, aşırı iş yükünü ortadan kaldırmak, örgütte değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurmak, çalışanları devamlı motive etmek, çalışanların kararlara katılımlarını sağlamak, örgüt içinde stresi azaltmak için gerekli hizmetleri oluşturmak, stres konusunda çalışanları bilgilendirmek (Güney, 2001:543) gibi yöntemlere başvurmalıdırlar.

Stres yönetiminde ayrıca stresin kontrolü için örgüt merkezli bir müdahale şekli de benimsenebilir. Bu müdahale, çalışanların istekleriyle, örgütsel ortamın gerekleri arasındaki uyumun kalitesini artırmayı öngörür. Müdahale çalışanların yönetiminin her aşamasında yapılmalıdır. Bu süreçte aşağıdaki adımlardan yararlanır:

- Görev tanımı: Görev tanımlanırken, örgüt gelecekte bu tanımlamalardan doğabilecek sorunları azaltmaya çalışmalıdır. Yetki ve sorumluluk derecesi, kimin kime bağlı çalışacağı, kimlerden emir alıp kimlere emir verebileceği açıkça belirlenmelidir.
- Çalışanların seçimi ve terfisi: Bu süreçte, psikososyal boyut, bireylerin maruz kalabilecekleri fiziksel rahatsızlıklar, her adayın kişisel ihtiyaçları ve beklentilerinin belirlenmesi hususlarına dikkat edilmelidir.

- Ücretleme politikası: Eksiksiz bir ücretleme politikası, her çalışanın verimliliğini ve ihtiyaçlarını hesaba katarak hazırlanmalıdır.
- Çalışanların eğitimi: Çalışanların sürekli eğitimi, çalışanların işini layıkıyla yapma yeteneği kazandırır. Onun kendine güvenini artırır. Eğitim aynı zamanda çalışana örgütteki geleceği için hazırlar.
- Çalışanların başarımlarını değerlendirme: Çalışanın motivasyonu açısından en iyi değerlendirme, çalışanın kendi kendisini değerlendirebildiği sistemdir. Çalışan bu katılımı, yönetimin kendi kaderi üzerindeki icraatlarına güven geliştirmesine neden olur ve belirsizliği azaltır. Çalışanın haksızlığa uğradığı hissini ortadan kaldırır. Bu sayede de örgütsel stresi azalır.
- Kariyer planlaması ve yönetimi: Her çalışan, kariyeri hakkında örgütün geliştirdiği kriterleri açıkça bilmek ister. Yani çalışanlar, terfi etmek için ne yapmaları gerektiği hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Çalışana kariyeri hakkında güvence verildiğinde onun stres belirtilerinden de korunması sağlanmış olur (Akat-Budak; 1999:352-354).

Yukarıda verilen örgütsel stresin yönetimine yönelik genel bilgilerden sonra, stresle başa çıkmada kullanılan örgütsel yöntemleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

***Destekleyici Bir Örgütsel Hava Yaratmak:** Birçok örgütte, bürokratik ve resmi bir yapı ile birlikte katı ve kişisel olmayan bir hava vardır. Bu durum önemli bir stres kaynağıdır. Daha az merkeziyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarıya doğru iletişime izin veren bir yapı kurulması, örgütsel stresle başa çıkmada etkili bir yöntem olabilir (Aydın, 2002:164). Yönetim, çalışanlar için destekleyici bir örgütsel yapı geliştirmelidir. Örgütün işleyişi planlanırken yapıyı merkeziyetten uzak, katılımı destekleyici, ortak karar vermeyi özendirici biçimde oluşturmak örgütsel stresi azaltacaktır (Güçlü, 2001:105-109).

- * **İşin Zenginleştirilmesi:** İş zenginleştirme, hem işin içerdiği sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı gibi etmenlerin hem de farklı beceriler, görevin kimliği, anlamlılığı, özerklik gibi işin özüne ilişkin niteliklerin geliştirilmesini içerir. Zenginleştirilmiş görevler, daha rutin ve yapılandırılmış işlere nazaran stres kaynaklarının azaltılmasını sağlayacaktır (Aydın, 2002:165).

Bazı çalışanlar için zenginleştirilmiş işlerin daha çok stres yarattığı da unutulmamalıdır. Dikkatle yapılmış görevsel düzenlemeler, iş stresi ile başa çıkmada etkili bir yoldur. İş, içerik olarak zenginleştirilip kişiye daha fazla sorumluluk verilebilir, önüne başarı fırsatları çıkarılabilir, kendi gayretine göre yükselmesi sağlanabilir. Bu durumda çalışmada aranan becerilerde çeşitlilik yaratılır, yapılan işlerin önem derecesi belirlenir, kişilerin anlamlı işler yapmalarına olanak sağlanır (Güçlü, 2001:105-109).

- * **Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması:** Örgütlerde rol çatışması ve belirsizlikler, bireysel stres kaynaklarının başında gelmektedir. Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltabilir (Aydın, 2002:165). Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltabilirler.

Her görev, çalışana destek olacak açık beklentileri ve gerekli bilgiyi içermelidir. İyi bir örgüt yapısı, yeterli hizmet içi eğitimi ve bizzat iş üzerinde verilecek bilgi ve eğitim, kişilerin ne yapacaklarını gösteren görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye dönük düzenlemeler rol belirsizliğini ve kişilerarası çatışmayı önemli ölçüde azaltabilir. Çatışmayı önleyici düzenlemeler, işin yapısına, çalışan ve yöneticinin beklentilerine uygun olmalıdır (Güçlü, 2001:105-109).

- * **Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık:** Örgütlerde genellikle, çalışanların mesleki gelişim planlaması ile ilgili geçişlerin ve yükselmenin geleneksel yollarla yapıldığı görülmektedir. Bireylerin yükselmeleri ve ilerlemeleri, genellikle bir yönetici tarafından yapılmaktadır. Büyük örgütlerde, bireylerin sonraki pozisyonlarının ne olacağı ve ne yapacaklarını bilmemek, büyük bir stres kaynağıdır. Oysa mesleki planlama tekniklerinin kullanılması, örgütlerde stresle mücadele etmede önemli bir rol oynamaktadır (Aydın, 2002:166). Çalışanlara kendilerini değerlendirme ve kendini anlama becerisini geliştirmeye yönelik yardımların sağlanması gerekir (Güçlü, 2001:105-109).

- * **İşyerinde Neşeli Bir Ortam Yaratmak:** Büyük örgütlerin çoğu, işyerinde neşeli bir ortam yaratmanın önemini kavramış olduğundan, bu örgütlerde çalışanlar arasında mizah ve şakanın kullanılması teşvik edilmektedir. İşyerinde mizahın ve insanları güldüren etkinliklerin artırılması, mevcut stres kaynaklarını azaltmakta ve çalışanların verimliliklerini arttırmaktadır(Güçlü, 2001:105-109).

Bugün bir çok örgüt işyerinde neşeli bir ortam yaratmanın önemini kavramış olmalarından dolayı, çalışanlar arasında mizah ve şakanın kullanılmasını teşvik etmektedirler (Aydın, 2002:167). Hatta örgütler bu konuda daha da ileriye gidip, özel seremonilerden, çalışanların eğlendirilmesine kadar, çok değişik faaliyetlerde bulunarak, çalışanlarına stressiz çalışma ortamı oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Sonuç

Çalışmada genel olarak ele alındığı gibi, gerek bireysel olarak gerekse de örgütsel yaşamda insanların verimliliklerini en fazla olumsuz etkileyen unsurlardan birisi de strestir. Kimi yazarlarca çağımızın hastalığı olarak kabul edilen bu durumun, olumsuz etkilerinin doğrudan görülememesi, öneminin kavranmasını güçleştirmektedir. Ancak çalışana yatırımı ilke olarak belirlemiş bir çok kuruluş, artık örgütsel stresle mücadele etme konusunda büyük mesafeler kat etmiştir.

Özellikle gelişmiş ülkelerde, başta çok uluslu şirketler olmak üzere, bir çok kuruluş, her geçen gün stres yönetimi ile ilgili farklı bir metot bulmakta, bunları uygulamakta ve somut olarak verimlilik artışlarında bu durumdan yararlanmaktadır.

Günümüzde birçok stres yönetimi uzmanı, stresle mücadele sürecinde başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlara, klasik düşünce tarzlarını değiştirmeleri konusunda aynı tavsiyelerde bulunuyorlar: Sadece daha olumlu ve daha iyimser olun, böylece daha başarılı ve daha mutlu olursunuz (Loehr, 1999:17).

Bu bakış açısı, esasında stres yönetiminin çok kolay olduğunu gösteriyor. Yani insanlar sadece eskiye göre daha olumlu ve iyimser olarak, stresin neden olduğu birçok olumsuzlukla mücadele edebilirler.

Bu konuda yapılan bir stres yönetimi tavsiyesine bakalım:

- Durun. Strese girdiğinizde yaptığınız her işi bırakın.
- Gevşeyin. Zihniniz dalgın ve dağınık olmamalıdır.
- Düşünün. Strese neden olan mantıksız fikirleri belirleyin.
- Karşı düşünün. Mantıksız fikirlere karşı çıkın. Onların yerine daha gerçekçi şeyler düşünün.
- Riske girin. Eski davranış ve alışkanlıklarınızı bırakın. Yeni bir şeyler deneyin (Klarreich, 1999:101)
- Kontrol ve rekabet duygunuzu yeniden kazanın.
- Kontrol edilebilecek ve kontrol edilemeyecek unsurları ayırt etmeyi öğrenin.
- Kalıcı çözümler için çalışın.

- Değiştirebileceklerinizi değiştirin, değiştiremeyeceklerinizi kabullenin (Thompson, 1998:140-141).

Örgütlerde görülen bazı yaşamsal değişiklikler (okul, şehir, iş değişikliği, yeni bir işe giriş vb.), bireysel sorunlar (okul başarısızlığı, problemlerli duygusal ilişkiler, kendimize güvensizlik vb.), sağlık sorunları (hastalıklar, yaralanmalar vb.), doğal afetler (deprem, sel, travma vb.), ekonomik güçlükler (işsizlik, yetersiz ücret vb.) örgütsel strese yok açmakta ve çalışanların verimliliğini düşürmektedir.

Ayrıca, yapılacak çok iş olması, kötü çalışma koşulları, zamanı etkili kullanamama, zayıf iletişim, kesintiler, değişik hiçbir şey yapmamak (monotonluk) ve hobi edinmemek de strese neden olmaktadır. Örgütlerde çalışmamızda ayrıntılı bir şekilde ele aldığımız stres kaynakları biliniyorsa, gerilim ve stres kaynağı arasındaki ilişki fark edilir. Ancak stres kaynağının fark edilemediği durumlarda yaşanan stres ortadadır, bilinmeyen ise bu stresin nedenleridir (Adair ve Adair, 1999:169).

Günümüzde stresi azaltmada destekleyici yollar olarak; müzik, içini dökme ve stres danışmanlığı, dua, aile ve grup desteği, iyi alışkanlıklar edinmek, düzenli uyku, sağlıklı yiyecekler, kişisel ilgi alanlarının geliştirilmesi, kişisel sınırların saptanması, yetkililere açık olma, onları dinleme, hayır demeyi bilme, kişisel eksiklikleri kabul etme, belli insanlardan uzak durma, mevcut ve gelecekteki durumu değerlendirme, sosyal olma, uygun egzersizler yapmak gibi (Tutar, 2004:277-279) uygulamalar belirtilmektedir.

Örgüt kaynaklı stresle başa çıkmada ve örgütsel kararlılığı sürdürmede yöneticilerin önemli etkileri olduğu kuşkusuzdur. Etkili yöneticiler, verimliliği yalnızca kısa dönemde istemezler. Sağlıklı, iş doyumunu yüksek çalışanların örgütün uzun dönemli yararları için hayati bir öneme sahip olduğunu bilirler. Başarılı yöneticiler, optimal iş stresinin verim için gerekli olduğuna inanırlar. Örgütlerde yöneticilere, çalışanların stresle başa çıkmalarını sağlayacak ve aşırı stres altında kalmalarını önleyecek bazı görevler düşmektedir:

- Örgütte çalışmak için yeterince çekici bir ortam sağlayarak iş doyumunu yükseltmek,
- Rol çatışmaları ve rol belirsizliğini en aza indirmek için olabildiğince açık ve uyumlu rol beklentileri sağlamak,
- Sürekli olarak ne aşırı iş yükü ne de iş yükü azlığı olması konusunda duyarlı olmak ve uygun yöntemler kullanarak çalışmalarını yönetmek,
- Örgütte değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurmak,

- Çalışanları sürekli destekleyerek teşvik etmek, personelin gereksinimlerini karşılayarak onları değerlendirmek, çalışanlar arasında grup çalışmalarını desteklemek ve gruba bağlılığın sağlanmasını teşvik etmek,
- Mümkün olduğu ölçüde, her çalışana kısa dönemli verimlilik kadar, uzun dönemli sağlıklı iş doyumunu, kendini ifade etme olanağı sağlayarak, işyerindeki yöntem ve ilerlemenin gerçekleştirilmesi için en üst düzeyde esneklik göstermek,
- Bütün çalışanlara, onların kararlarında etkili olacak fırsatlar sağlamak,
- Gereksiz strese yol açabilecek iş koşullarına ve örgüt içindeki stres düzeyine karşı dikkatli olmak,
- Stres içindeki çalışanlar için stres yönetimi hizmetlerini desteklemek,
- Bütün çalışanlar için, stres kaynaklarının neler olduğunu öğrenme ve mücadele etme fırsatları sağlamak.

Ayrıca yöneticiler, örgütlerinde örgüt dışı stres kaynaklarının, örgütsel strese de yol açacağını düşünüp gerekli önlemleri almalıdırlar. Birey, sosyal bir varlık olduğundan ister istemez iş dışındaki yani ister aile ile ilgili olsun, isterse genel çevre şartlarıyla ilgili olsun stres verici durumları iş ortamlarına taşıyabilirler. Bu durumda yöneticiye düşen görev, çalışanını çok iyi tanıyıp hangi koşulların strese neden olduğunu öğrenmek ve stresle başa çıkmada etkili yöntemleri uygulamaktır (Güçlü, 2001:105-109).

Örgüt yönetiminde verimliliğin sağlanmasında önemi inkâr edilemeyecek olan stres yönetimini ayrıntılı bir şekilde ele aldığımız çalışmamızı, tüm çalışanlar için etkin stres yönetimi önerileri ile bitirelim (Pekkaya, 2004:3-4):

- * Gevşeme egzersizleri uygulayın: Bu egzersizleri, uzman personelin önereceği şekilde her gün kendi kendinize uygulayın ve mümkün olduğu kadar günlük yaşantınızda kullanmaya çalışın. Bunun yanı sıra kendinize her gün ara ara gevşeme molaları vermeyi adet haline getirin ve vücudunuzu kontrol ederek mümkün olduğu kadar gevşetin.
- * Bekleyin, düşünün ve yavaşça ilerleyin: Yaşam temponuzu yavaşlatın. Bir işe başlamadan önce durup bekleyin, nasıl yapacağınızı düşünün ve yapacağınız işte istikrarlı ilerleyin. Lüzumsuz hız vücudunuzun fazla enerji tüketmesine ve gereksiz yere enerji harcamasına yol açacaktır. Yapmanız gereken diğer işlere enerjiniz kalmayacaktır.

- * Geleceği planlayın: Sizi strese sokacak durumları önceden belirleyin ve bu gibi durumlarla nasıl baş edebileceğinizi ve kendinizi nasıl gevşetebileceğinizi planlayın. Geçmişteki deneyimlerinizi, stresle mücadele yollarınızı geleceği planlamakta kullanın. Geçmişteki yanlış düşünce, tutum ve davranışlarınızı belirleyip onlardan kurtulun. Başarısızlıklarınızdan neyi yanlış yaptığınızı bulun ve gelecek defa aynı hatayı yapmamaya gayret edin. Öncelikle, kolay durumlarla nasıl baş edeceğinizi planlayın. Elde edeceğiniz başarı gelecekteki güç durumların üstesinden gelebilmeniz için size güven kazandıracaktır. Başarılarınızı inceleyin, aynı yöntemleri tekrar kullanmayı planlayın. Çevrenizdeki kişilerin bu gibi durumlarla nasıl baş ettiklerini gözleyin ve onların yollarından yararlanın. Ne söyleyeceğinizi ve ne yapacağınızı önceden planlayın ve acele etmeyin, unutkanlığınızın azaldığını göreceksiniz.
- * Olumlu düşünüp iyimser olmaya çalışın: Kaygılanacağınızı düşünerek hastalık belirtilerini beklemeyi bırakın. Bu tür düşünceleri kafanızdan uzaklaştırıp gevşemeyi ve rahatlamayı düşünerek zihninizi dinlendirin. Fark ettiğiniz her yanlış tutum ya da elde ettiğiniz her küçük başarı doğru yolda atılmış büyük bir adımdır.
- * Gününüzü daha iyi planlayın: Güne başlamadan önce o günü nasıl geçireceğinize dair plan yapın. Bu planda; gevşeme molaları, sadece kendinize ayırdığınız saatler, düzenli ve sakin öğünler ve yapacağınız işler yer alsın. Böylece günün belirsizliğinden sıyrılıp daha sakin, daha az kaygılı, daha huzurlu ve neşeli bir gün geçirdiğinizi göreceksiniz.
- * Uykunuzun düzenli olmasına gayret edin: Yatağa yatmadan yarım saat ya da bir saat önceden kendinizi gevşetin ve bu hissi yatağınızda da devam ettirmeye çalışın. Yatmadan önce eğer mümkünse yapacağınız ılık bir banyo sizi rahatlatacaktır. Geceleri çay, kahve, kolalı içecekler içmemeye gayret edin; onun yerine ılık bir süt daha iyi gelir. Yatacağınız saate yakın ağır öğünler yememeye gayret edin. Yattığınız zaman uyuyamıyorsanız, sürekli oradan oraya dönerek yatakta vakit geçirmeyin, kalkın ve kendinize ılık bir süt ya da ıhlamur hazırlayın, uykunuz gelene kadar rahatlatıcı, hoş bir şeyler okumaya çalışın. Uyumak için kendinizi zorlamayın, gevşek bırakın.
- * Yaratıcı hobiler edinin: Hiç bir şey, insanın düşünecek uğraşacak bir şeyi olmamasından, sadece iş düşünüp endişelenmesinden daha kötü değildir. Kafanızın da bedeninizin olduğu kadar dinlenmeye ihtiyacı vardır. Edinebileceğiniz pek çok hobi bulabilirsiniz; fotoğrafçılık, yeni bir lisan gibi. Bütün uğraşlar aynı zamanda sosyal yaşantınızı da canlandıracak yeni arkadaşlar ve dostlar edinmenize yol açacaktır.

* Rutin işler arasında kaybolmayın: Yaşamın getireceği streslerle karşı karşıya kaldığınız zaman en büyük düşmanınız can sıkıntısı ve monotonluktur. Yaşantınızda yapacağınız ufak değişiklikler, vücudunuza istirahat kadar yararlı olacaktır. Kafanızı sabit şeylere saplanmaktan koruyacaktır. Farklı bir yaşam tarzı, değişik bir öğle yemeği, yeni bir saç biçimi, değişik bir eğlence, seyahat, ilgilendiğiniz yeni bir konu, evin içinde ufak bir değişiklik ve programınızda yapacağınız bir değişiklik rahatlamanızda size yardımcı olacaktır

KAYNAKÇA

- **ADAIR**, John-Talbot **ADAIR**; Zaman Yönetimi, Çev. Bengi Güngör, Öteki Yayınevi, Ankara, 1999.
- **AKAT**, İlker-G. **BUDAK**; İşletme Yönetimi, Barış Yay., İzmir, 1999.
- **AKGÜL**, Aziz-Abdülkadir **VAROĞLU**; "Stres Yönetimi", Türk İdare Dergisi, S.375, Haziran 1987.
- **AYDIN**, İnyet Pehlivan; İş Yaşamında Stres, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.
- **BALTAŞ**, Acar; Stres Altında Ezilmeden Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı, Remzi Kitabevi, 9. Basım, İstanbul, 1993.
- **CAMPBELL**, James; Khaled J. **SALEH**; Wesley E. **SIME**; "Stress Management Skills for Strong Leadership: Is It Worth Dying For? The Journal Of Bone& Joint Surgery Volume 88-A, Number 1, January 2006.
- **CAN**, Halil; Organizasyon ve Yönetim, Adım Yay., Ankara, 1992.
- **DİNÇER**, Ömer; Stratejik Yönetim ve Politikası, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1998.
- **ERGENELİ**, Azize-M. Baha **KARAN**; "Strese Eğilimli Olmak Bakımından Bazı Bilişsel Alışkanlıklar İle İş Performansı İlişkisi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 30, S.4, Aralık 1997.
- **ERTEKİN**, Yücel; "Stres: Kaynakları ve Çalışma Yaşamına Etkileri", Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, II. Cilt, **TODAİE** Yay., Ankara, 1995.
- **ERTEKİN**, Yücel; Stres ve Yönetim, **TODAİE** Yay., Ankara, 1993.
- **GIGA**, Sabir and Andrew J. **NOBLET**; The UK Perspective: "A Review of Research on Organisational Stress Management Interventions", Australian Psychologist, Vol.38, No:2, July, 2003.
- **GÜÇLÜ**, Nezahat; "Stres Yönetimi" G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 21, Sayı 1 2001, s. 91-109.
- **GÜNEY**, Salih; "Stres ve Stresle Başa Çıkma", Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih Güney, Nobel Yay., Ankara, 2001.
- **GÜRÜZ**, Demet-E. **GÜREL**; Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yay., Ankara, 2006.
- **HARGREAVES**, Gerard; Stresle Baş Etmek, Çev. Ali C. Akkoyunlu, Doğan Kitap, İstanbul, 1998.
- **KLARREICH**, Samuel; Stresiz Çalışma Ortamı, Çev. Bengi Güngör, Öteki Yayınevi, Ankara, 1999.
- **LOEHR**, James E.; Stres Altında Başarılı Olmak, Çev. T. Büyükonat, Beyaz Yay., İstanbul, 1999.
- **MAKIN**, Peter-Patricia **LINDLEY**; Pozitif Stres Yönetimi, Rota Yay., İstanbul, 1995.
- **MALLINGER**, Mark; "Stress Management: An Organisational And Individual Responsibility", Training And Development Journal, February, 1986.
- **MONSHOR**, Amat T. – R. **FOUNTAIN** - C.S.CHOY; "Occupational Stress Among Managers: A Malaysian Survey", Stress Management, Emerald Insight Staff, Emerald Group Pub. Ltd., USA, 2005.

- **PEKER**, Ömer-N.**AYTÜRK**; Yönetim Becerileri, Yargı Yay., Ankara 2002..
- **PEKKAYA**, Hakan; Stres Yönetimi, Sinerji, Kara Harp Akademisi, Y. 1, S.9, Kasım 2004.
- **SHEA**, Gordan F.; "Cost Effective Stress Management Training", Training And Development Journal, July, 1980.
- **SPENCE**, J. David, **BARNETT**, Peter A., **LINDEN**, Wolfgang; "Recommendations on Stress Management", Canadian Medical Association Journal Supplement, Hypertension, Vol. 160, Issue 9, 1999.
- **TAŞLIYAN**, Mustafa- M. **GÜVEN**; "Stres ve Stres Yönetimi", Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Ed. M. Ş. Şimşek-S.Kırgır, Nobel Yay., Ankara, 2006.
- **THOMPSON**, Brand Lee; Üstün Performans Geliştirme, Yeni Yöneticinin El Kitabı 2, Hayat Yay., İstanbul, 1998.
- **TUTAR**, Hasan; Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yay., Ankara, 2004.
- **TÜZ**, Melek V.; Kriz Yönetimi, İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar, Alfa Yay., İstanbul, 2004.
- **YAYLACI**, Gaye Ö. - Gülser **KÖKSAL**; "Kuruluşlarda Stresle Başa Çıkma Yolları", <http://www.euvakif.org/gundem/bulten35.doc> (20.10.2007).
- **YÜCETÜRK**, Elif; "Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş mü? Gerçek mi?", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Ün., İİBF Yay. No:57, 22-24 Mayıs, 2003.