

STRES YÖNETİMİ VE ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN İLETİŞİM YOLLARI

Ebru ÖZGEN*

Abstract

It's not possible to think a life-cycle without stress. By reason of, first step is accepted the existence of stress. In organisations. stress should be managed effectively and correctly. The main fact that, stress is one of the reasons of productivity or unproductiveness. For this reason, the organisations must be focused on this issue. In summarize, this study is underlying the details of the issue.

Key Words: Stress, Stress Management.

.....

Giriş

Son zamanlarda stres, stres yönetimi, stres danışmanlığı, stres yardım programları gibi birçok kavramla ifade edilen olgunun günümüzde gerek kurumsal olarak ve gerekse de araştırmalarla, anlamı üzerinde önemle durulmaktadır.

*Yrd. Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.

Günümüzün hastalığı olarak tanımlanan stres, birçoğumuzun iş ve özel hayatında sık sık yaşadığı bir problemdir. Stresin ortaya çıkışı çok basit bir yolla açıklanabilir. Talep edilen birşeye, herhangi bir nedenle direnç gösterildiği anda kişi kendini stresli bir durum içinde bulur. İş hayatında, işin beklentileri ile kişinin sunabildikleri arasında kaynak, zaman, bilgi ya da beceri eksikliği nedeniyle bir dengesizlik olursa stres kendini gösterir. Kısa süreli olduğu taktirde stres, iş hayatında da belli hedefler doğrultusunda verimliliği arttırır.

Halkla ilişkiler mesleği açısından olaya yaklaştığımızda stres, kurum içi iletişime direkt olarak etki eden bir faktördür. Dolayısıyla PR sorumlusu, kendi iş tanımı içine “stres iletişimcisi” olma misyonunu da eklemelidir. Kurum içi iletişimdeki sorunların giderilememesi, kurum/kuruluşların tüm hedef kitleleri ile olan iletişimini de etkileyecek ve ortaya “başarısız” olarak adledilecek bir iletişim çıkacaktır. Motivasyonun varlığı elbette ki stresin azlığı ile doğrudan ilintilidir. Verimliliğin anahtarı, motive edilmiş insandır. Birbirine kenetlenmiş olan bu etmenlerden birinin çözülmesi, tüm katmanların dağılmasına neden olacaktır ki; bu da istenmeyen sonuçların doğmasına neden olur. Bu açıdan olaya, önce stresi iyi yönetmeyi başarmakla başlamak gereklidir.

Stresin Tanımı

Stres kavramı ilk olarak 1930'larda endokrinolog Hans Selye tarafından ortaya atılmıştır. Selye'ye göre organizmalar, olumsuz duygusal ve fiziksel olaylar karşısında ortak bir biyolojik tepki gösterirler. Bunlara “stresör” adı verilir. Stresörler kaçınmak istediğimiz herşeydir. İnsanın bir yakınını kaybetmesi, tüccarlar için

borçlarını karşılayamama durumu, fanatik futbol taraftarı için tuttuğu takımın kaybetmesi, önemli randevusuna trafik nedeniyle yetişememe gibi günlük hayatımızda sık rastlayabileceğimiz şeyler birer stresördür (www.ato.org.tr).

Stres, bir organizmanın üstesinden gelmesi gereken yeni koşullar karşısında verdiği tepki durumudur. Stres; düşünce, duygu, davranış ve fizyolojik tepkilerin hepsini içerir.

Günümüz koşullarını göz önüne aldığımızda stresten kaçamayacağımız ortadadır. Bu durumda en iyisi onu anlamak ve bize ne olduğunu bilmektir. Fakat, insan gerilim içine bir kez girdikten sonra nedenlerini bilmenin pek faydası olmamaktadır. Bedeni gevşetmeyi bildiğiniz zaman zihniniz de gevşer. Yani beden-zihin arasında öyle bir bağ vardır ki, bunu şuurlu olarak anlamasak ta sonuçlarını açıkça görürüz.

Duygular bedenimizi daha iyi duruma sokabilir ya da kötü bir duruma gelmesine neden olabilir. Eğer duygularımız yapıcı bir şekilde ifade edersek; öğrenir ve gelişiriz. (www.hurweb01.hurriyet.com.tr).

Bütün sıkıntılar kişinin duygularını ifade edememesinden kaynaklanmaktadır. Duyguların ifade etmeyi öğrendiğinde kişi, bütün problemlerini halletmiş olacaktır. Her türlü duyguyu içinde biriktirdikçe ve zihnini boşaltmadıkça stres denilen olayla karşı karşıya kalacaktır.

Stres, iyi yönetildiğinde daha verimli çalışabilmemiz için olumlu etki yaratabiliyor. Kötü yönetilen ya da yok sayılan stres ise öldürücü olabiliyor. Gerard Hargreaves, "Stresle Baş Etmek" adlı kitabında stresi, "talepler karşısında vücudun tepkisi" şeklinde tanımlamaktadır. Oluşan baskının derecesinin bu baskıya bilinmesi

bu baskıya karşı koyup koyamayacağımızın belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Stres yaratıcı bir olay ya da faaliyet vücudumuzda fizyolojik bir tepki yaratmakta ancak iyi yönetilen stres sayesinde stres, daha etkili çalışmaya yol açmaktadır. Buna karşılık stresin iyi yönetilememesi vücuda ciddi şekilde zarar vermektedir.

Etkili İletişim ve Stres

Yapılan son araştırmalarda, kişiler üzerindeki baskının ana kaynaklarından birinin işyerlerinde kendilerinden ne beklenildiğini açıkça bilmemeleri olduğu belirlenmiştir. İletişim net değilse etkili de değildir. Etkili iletişimde, herkes diğerinin ne söylediğini ve konuya ilişkin duygularını bilir. Etkili iletişim mevcut durumdan ne almak ya da ona ne katmak istediğinizi bildiğiniz açık, dolaysız ve eşitlik taşıyan iletişimdir. Etkili iletişimin iki rolü vardır (Makin ve Lindley, 1999):

1. Vermek istediğiniz mesaj konusunda açık olmak,
2. Diğerleri tarafından verilen mesajlar konusunda da açık olmak,

Bir işletmede yönetici/yönetilenlerin başarılı olması kurumun başarısı, imajı, kimliği açılarından çok önemlidir. Dolayısıyla yönetici, yönetim bilim ve teknolojisi, Ar-Ge, sorun çözme ve uyarılama, teknolojiyi izleme, toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi, kriz yönetimi, örgüt geliştirme, amaçlara göre yönetim, sinerji yönetimi, zaman yönetimi, çatışma yönetimi, proje yönetimi gibi konuların yanı sıra mutlak surette stres yönetimi konusunda da eğitim görmeli ya da görmüş olmalıdır. Burada hizmet içi eğitimin önemi ön plana çıkmaktadır.

Hizmet içi eğitimde temel amaç; değişen ve gelişen eğitim anlayışı konusunda bilgilendirmek ve bu süreçte etkili ve verimli olabilmeleri için gerekli bilgi ve beceri ve davranışları kazandırmaktır.

İş Verimliliği ve Stres

Verimlilik, bir işletmede girdi ile çıktı arasındaki oran olarak tanımlanmaktadır.

İşletme kaynaklarından olan ve verimliliği artırma çabalarının ana etmeni ve temel kaynağı insandır. İnsan verimliliği iki genel açıdan ele alınabilir. Bunlardan birincisi, fiziki verimliliğdir. Fiziki verimlilik, fiziki gücün belirli bir zaman aralığı içinde en fazla ve kaliteli üretimi sağlayacak şekilde kullanılmasıdır. Fiziki verimliliği etkileyen olayların başında kasların ve sinir sisteminin durumu gelmektedir. Kasların ve sinir sisteminin bazı nedenlerle zayıf düşmesi, verimliliğinin büyük oranda azalmasına neden olur. Fiziki durumlar işgörenlerin işyerindeki tutum, duygu ve davranışlarını anlamak için yeterli değildir. Verimlilik büyük ölçüde psikolojik durumla bağlantılıdır. Psikolojik verimlilik için çalıştığınız işte, ilgi ve yakınlık, dolgun ücret, kariyer yapma olanağı, eğitim ve kendini geliştirebilme olanağı, yeteneklerine uygun bir iş ve stresten uzak bir yaşam sürme gibi etkenler önem taşımaktadır. Psikolojik verimliliği azaltan stres bozuklukları şunlardır (www.members.nbc.com):

- Anlamlı bir neden olmadan çalışmaya ara vermek,
- İşe geç kalmak,
- İşe başlama saatinde, işe hemen başlayamamak,
- İş sırasında çalışmamak,

- Dikkatini işe toplamakta zorlanmak,
- Farkında olmadan yavaş çalışmak,
- Zaman ve malzeme kaybına yol açmak,
- Güvenlik kurallarına dikkat etmemek,
- Dikkatsizlik yüzünden kazalara yol açmak,
- Çalışma alanında iş değil strese yol açan işleri düşünmek
- Kendini işe verememek.

İş hayatında stres belirtilerini üç evrede ele alabiliriz
(www.nakhita.com):

1. Evre

- Alınganlık ve sıkıntı
- Panik ve heyecan
- Unutkanlık ve konsantrasyon bozukluğu
- Normalden çok ya da az yemek yemek

2. Evre

- İşte devamsızlık ya da sıklıkla geç kalmak,sürekli yorgunluk
- Kararsızlık
- Umursamazlık
- Ters davranmak
- Anti-sosyal olma durumu
- Savunma mekanizması kullanmak
- Artan miktarda kahve, alkol ve tütün tüketimi

3. Evre

- Kronik mutsuzluk ve depresyon
- Kronik beyinsel ve bedensel yorgunluk
- Stres bağlantılı hastalıklar
- Kendine zarar verici düşünceler

Özellikle önemli kararlar almanız gereken bir içiniz varsa, kronik stres işinizin sonuçlarına etki edecektir. Stres arttıkça kişi alternatif kararlar içinde en risklisini seçmeye meyil gösterir. Kriz anlarında stres miktarları arttıkça aşırı konsantrasyon gerektiren görevlerde performans düşüklüğü yaşanır. Yine stresle ters orantılı olan, kişinin belirsizliğe tahammül oranıdır. Stres kronik bir hal aldıkça düşünceler yerini yıkıcı ve olumsuz düşüncelere bırakır.

Örgütsel Stres

Stres ve örgütsel stres arasındaki en önemli fark, Kahn tarafından 1964 yılında vurgulanmıştır. Daha sonraki dönemde Coper ve Marshall'ın 1976 yılında, organizasyonlarda stresin beş temel kaynağı üzerine yaptıkları çalışmalarıyla, örgütsel stresin nedenlerini ortaya koydular. Buna göre örgütsel stresin kaynakları(Tutar,2000):

- İşin niteliği
- Rol belirsizlikleri
- Bireyler arasındaki ilişkiler
- Kariyer geliştirme faktörleri
- Örgütsel yapı ve iklim gibi faktörler, "iş"te önemli stres faktörleridir.

Örgütsel stresi yumuşatacak iki yöntemden bahsedilebilir. Bunlar, rol tanımları ve sosyal desteği sağlayacak, destekleyici ilişkilerdir. Bu yöntemlerin her ikisi de, örgütsel stresin en önemli kaynakları olan, rol belirsizliği ve çatışma ile çalışanlar arasında zayıf ilişkileri geliştirmeye dönük çabaları içerir. Rol tanımı ile çalışanlar arasında sorumluluk alanlarını tespit etme imkanı bulurlar. Bu rol belirsizliğini ve rol çatışmasını engeller. Sosyal

destek yaklaşımıyla da çalışanlar arasındaki ilişkiler geliştirilmeye çalışılır(Tutar,2000).

İnsanın iş doyumunun tüm çalışmalara temel olduğu bir gerçektir. Örgüt içinde ya da dışında çok farklı düzeylerde yaşanan çatışmalar strese yol açacaktır.

İş yerinde yaşanan çatışmaların nedenleri şu şekildedir:

- İş bölümü
- Fonksiyonel bağımlılık
- Sınırsal kaynaklar
- Ortak karar verme
- Yönetim biçimindeki farklılıklar
- Örgütün büyüklüğü
- Bürokratik nitelikler
- Personelin farklılığı
- Statü ve güç farklılığı
- Yeni uzmanlıklar
- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler
- İletişim engelleri
- Ödüllendirme sistemleri
- Algılama farklılıkları
- Zaman ufkuındaki farklılıklar

Bu çatışmaları çözümlenebilmek için:

- Kritik konulara açıklık getirmek
- Riski paylaşanları belirlemek
- Anlaşmazlığın kaynaklarını belirlemek
- Yöntemleri tanımak
- Tuzakları en aza indirmek

- Stratejileri belirlemek
- Problemi çözmek ve bu konuda deneme yapmak
- Plan uygulamak
- Sonuçları değerlendirmek ve uygulamayı takip etmek

Stresle Başa Çıkmanın Yolları

Günlük yaşam sürecinde, stres verici faktörlerin etkisiyle dengemiz sıkça bozulmaktadır. Baskı ve dengesizlik insanların fizyolojik ve psikolojik sistemlerinde kısa ve uzun sürede deformasyon oluşturmaktadır. Özellikle davranışsal yöntemlerle, stres verici faktörlerle başa çıkmak mümkündür.

Şirketin ve çalışanların hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, yüksek performansa sahip yönetici ve çalışan davranışları geliştirmek, tüm çalışanları harekete geçiren yöntem ve teknikleri sunmak ve çalışan beklentilerini karşılama da etkin yöntemlerle “iş duyumu, sadakat ve başarı” düzeyini sürekli yükseltmek gereklidir.

ABD’li psikolog James Loehr stresin zararlı olduğunu düşünmesinin yanlış olduğunu iddia ederek, başarının strese maruz kalma ve tepki vermeye bağlı olduğunu savunmaktadır.

Bugünün işyerlerinde başarının yolunun stresten kurtulmaktan değil, stresi idare edebilme kapasitesinden geçtiğine işaret eden Loehr, stresin yönetilebileceğini vurguluyor. “Daha az kötümserlik, daha fazla iyimserlik içermek, daha fazla olumlu mücadele içine girmek, fiziksel olarak güçlü olmak, mücadeleye bir anlam ve değer katmak, kontrol duygusunu korumak.”

Kısa süreli strese hiçbir uzmanın itirazı yok. Anlık stresin insana büyük yararı bulunuyor. Dışarıdan gelen tehlikelere karşı vücudun

verdiği ilk tepki, sağlık belirtisi olarak görülüyor. Ancak bilim adamlarının yaptığı araştırmalar, uzun dönemli stresin insanlarda kalp hastalıklarına, hafıza ve bağışıklık sisteminde zayıflamaya yol açtığını ortaya koyuyor.

Aşırı stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini arttırmak amacıyla, durumu değiştirme ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye “stres yönetimi” dendiğini artık hepimiz biliyoruz. Nedir bu etkili stres yöntemleri (www.geocities.com):

- Çevreye Yönelik Yöntemler
- Zihne Yönelik Yöntemler
- Bedene Yönelik Yöntemler

Stres yönetimi kapsamında sözü edilen tekniklerden hepsi için uygun değildir. Sizin için etkili olan bir yöntemin ne olduğuna değinecek olursak kişiliğinize, yaşam şeklinize ve yapabileceğinizi ancak sizden bekleyen sistem size uygun olan yöntemdir. Stres yaratan bir problemle karşı karşıya kalındığında problemin çözümüne geçmeden önce kişinin kendini cesaretlendirmesi gereklidir. Problem çözümünde ise izlenecek yol şu şekilde olmalıdır.

- Problemi saptama
- Seçenekleri gözden geçirme
- Bir çözüm yöntemini seçme
- Eyleme geçme
- Sonuçları değerlendirme

Problemin ne olduğunu açıkça ortaya koyabilmek için kişinin kendine bazı sorular sorması gereklidir. Bu sorulara bir göz atmakta fayda vardır.

-Bu konuda, beni özellikle rahatsız eden ne?

-Bu neden bir problem?

-Ben bu probleme kendim, nasıl bir katkıda buldum?

-Diğer kişiler nasıl bir katkıda buldular?

-Problem daha büyümeden yapabileceğim bir şey var mı?

-Başa çıkabilmek için nasıl bir plan geliştirebilirim?

-Olabilecek en kötü şey nedir? Gerçekten o kadar kötü olur mu?

Problemi saptama aşamasına gelindiğinde problemi küçük parçalara ayırmak işe yarayabilir. Dolayısıyla bazı sorulara yanıt aramak gereklidir ki bunlar;

-Bu durum neden bir problem oldu?

-Bu yalnızca benim açımdan mı problem, yoksa başkaları da bunu böyle mi görüyor?

-Benim bir katkım var mı?

-Katkısı olabilecek başka şeyler ya da kişiler var mı?

-Nasıl bir sonuç elde etmek istiyorum?

-Problem ideal bir şekilde çözülebilse, neler olmasını isterdim?

-Karşımdakilerinin güvence vermesi ideal bir çözüm mü?

-Karşımdakilerinin tavrındaki değişme benim stresimi hafifletecek tek şey mi?

Çözüm için olabildiğince çok seçenek bulmak ve her ne olursa olsun tüm seçenekleri gözden geçirmek gereklidir. Liste yapmak yararlı olacaktır. Listenin içine sadece yapacaklarımızı değil,

aklımıza gelen her şeyi yazalım. Böylece yaratıcılığımızı, klişeleşmiş tepki örüntülerinden kurtarabiliriz.

Tüm listeyi inceledikten sonra birbirleriyle uzlaşan çözümler armaya ve seçeneklerin bazılarını birleştirmeye çalışmak ve bir eylem planı çizmek yararlıdır.

Plan uygulanmadan önce bunu nasıl yapacağımızı bilmek çok önemlidir. İsteğimize ulaşmak için ne yapmamız gerektiğini, ne tür kaynaklara gereksinimiz olabileceğini, zaman sınırimızın ne olduğunu ve sorunumuzla ilgili olarak her ne yapmaya karar vermişsek, bunları gerçekten yapabilmek için daha hangi bilgileri istediğimizi belirleyerek, bunları planımızın içine yerleştirelim.

Eylem planında, hemen sonuçları değerlendirileceği zaman belirlemek çok önemlidir. Uygulamaya çalıştığımız çözüm yollarının, iyi işleyip işlemediğini kontrol etmek iyi olur. O tarihe kadar sorun ortadan kalkmış bile olabilir veya hiç yok olmayabilir. Ancak sorun üzerinde çalışmaya başladığımızdan bu yana, yaşadığımız sıkıntıda bir değişme olup olmadığına bir bakabiliriz.

Eğer yöntemimiz iyi gidiyorsa bu problemde bir şeyler öğrenebilir, bir daha ki sefer daha iyi sonuç alabiliriz.

Sonuç

Stres karşısında çoğunlukla kullandığımız başa çıkma davranışlarımız hem bizi bir sonuca götürmez hem de çevreyle olan ilişkimizi olumsuz etkiler. Yaşam problemlerile baş edemeyenler farkında olmadan bir tükeniş içine girenler ve böyle bir sürecin içinde olduklarında çok geç fark ederler.

Stres hayatın kendisi, mücadele de asli görevimiz olduğuna göre, başa çıkma davranışlarımızı irdelediğimiz sürece, hangilerinin

işe yaradığı, hangilerinin de sağlığımız, ilişkilerimiz ve performansımız açısından zararlı olduğunu kavrayabilir, zararlı olanlardan bir an önce vazgeçebiliriz.

Stres içinde olan kişi, kişisel başa çıkma teknikleriyle çözemediği sorunları danışacak, onları anlatıp yardım isteyecek profesyonel bir yardımcıya gerek duyabilir. Stresle ilgili konularda uzman bir psikologun kişilere yol göstermesi, son derece başarılı sonuçlar yaratmaktadır.(Sabuncuoğlu,2000):

İşletmelerde bu fonksiyonu üstlenecek olan organ, genellikle insan kaynakları bölümüne bağlı olarak tıpkı işletme doktoru gibi görev yapar. Bu uzmanın görevi, kişileri karşılaştıkları stres yaratıcı olayların etkilerinden korumak ve kurtarmaktır. (Sabuncuoğlu,2000).

Yaşamın doğal ve önlenemez bir olgusu olan stres, çağdaş toplumda kendini daha çok hissettirmekte, bireylerin günlük yaşamlarını daha çok etkilemektedir. Çağdaş toplumun yapısal özellikleri ve değerler sistemi çağdaş insanı etkileyen pek çok stres yapıcı içermektedir. Yöneticiler bir taraftan toplumun herhangi bir ferdi olarak genel stres yapıcılar ile karşı karşıyadırlar. Aşırı stres, yöneticilerin performansını olumsuz etkilemekte, bu da kuşkusuz örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansımaktadır. Bu anlamda, stresle nasıl başa çıkılabileceği konusunda öneriler getirmek gerekecektir:

- Değerlerimizin ve inançlarımızın farkında olmalıyız.
- Zamanımızı yönetmeliyiz.
- Pozitif olmalıyız.
- Destek ve yardım almayı bilmeliyiz.
- Yaşam tarzımızı düzenlemeyi öğrenmeliyiz.

-Relaks olmalıyız.

-Zor ve yaratıcılık gerektiren işleri sabah saatlerinde yapmalıyız.

-Yorulduğumuzda ara vermeliyiz.

-Aralar uzun sürerse güç kaybeder, kısa tutulursa dinlenemeyiz.

-Günün her saatinde aynı performansın gösterilemeyeceğini bilmeliyiz.

-Yüksek performans saatlerinde daha çok iş çıkartılabileceğinin bilincinde olmalıyız.

-Zihinsel ve bedensel yorgunluk arasında ilişki bulunduğunu bilmeliyiz.

-Bütün gün bedensel olarak çalışanlar, akşamları yorulan kaslarını çalıştırmak yerine zihinsel faaliyetlerini çalıştırmalıdır.

Kaynakça

-Makin, Peter E.ve Lindley, Patricia A. (1999). Pozitif Stres Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul.

-Tutar, Hasan (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, İstanbul.

-<http://www.ato.org.tr/konuk/austun/KY/stres.htm>

<http://hurweb01.hurriyet.com.tr/kelebek/turk/9812/04/yazarlar/51/yaz.htm>

-<http://Members.hbci.com/XMCM/egitsel/EPG>

Website/epgkitap2.htm

-http://www.nakhita.com/isimgucum/empati/guncel_16_08_html

-<http://www.geocities.com/Heartland/Estates/3026/stres3htm>